

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PT. HERFINTA
FARM DAN PLANTATION
MEDAN**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

Nama : May Nanda Hadinata
NPM : 1605160452
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 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, 10 Agustus 2021, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : MAY NANDA HADINATA
NPM : 1605160452
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. HERFINTA FARM DAN PLANTATION MEDAN

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

Tim Penguji

Penguji I


(M. ELFI AZHAR, SE., M.Si)

Penguji II


(SATRIA MIRSYAH AFFANDI NST, SE., M.Si)

Pembimbing


(SALMAN FARISI, S.Psi., M.M)

Panitia Ujian

Ketua


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

Sekretaris


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





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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : MAY NANDA HADINATA
N.P.M : 1605160452
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT. HERFINTA FARM DAN PLANTATION MEDAN

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.



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 BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : May Nanda Hadinata
NPM : 1605160452
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen Pembimbing : Salman Farisi, S.Psi, M.M
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada PT. Herfinta Farm dan Plantation Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Judul Diperbaiki - Sistem notifikasi penulisan Di Perbaiki - Kata Pengantar dan Daftar isi diperbaiki	21-03-2021	gn
Bab 2	- Kerangka konsep diperbaiki - Teori Diperbanyak	15-05-2021	gn
Bab 3	- Populasi dan Sampel diperbaiki	6/04-2021	gn
Bab 4	- Tabel mediasi diperbaiki - hasil x2 terhadap y di pergelas	21/6/21	gn
Bab 5	Kesimpulan diperbaiki	23/6/21	gn
Daftar Pustaka	All.	28/6/21	gn
Persetujuan Sidang Meja Hijau	All disidngkan.	6/7/21	gn

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

(Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si.)

Medan, April 2021
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Salman Farisi, S.Psi, M.M)

SURAT PERNYATAAN

Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : May Nanda Hadinata
NPM : 1605160452
Jurusan : Manajemen
Semester : X (Sepuluh)
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan

Sehubungan dengan belum keluarnya surat selesai riset dari perusahaan karena pandemi Covid-19 maka saya serahkan menyusul setelah selesai sidang meja hijau, guna untuk melengkapi penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S1) di Program Studi Manajemen FEB- UMSU. Apabila surat surat selesai riset tidak saya serahkan, maka saya bersedia nilai sidang meja hijau saya dibatalkan.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dalam keadaan sadar/tanpa paksaan, kepada Bapak/ Ibu saya ucapkan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb

Medan, Juni 2020

Yang Membuat Pernyataan

A handwritten signature in black ink is written over a rectangular stamp. The stamp contains the text 'FEBRIAN' and 'TEMPER' and a unique identification number '0027EAJX21423609'. To the left of the stamp is a vertical barcode-like graphic.

May Nanda Hadinata

ABSTRAK

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan

May Nanda Hadinata

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email : maynanda76@gmail.com

Dalam penelitian ini bertujuan untuk menganalisis beberapa hal, yaitu pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian asosiatif dengan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 53 responden yang merupakan karyawan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Teknik Pengumpulan data menggunakan daftar pertanyaan seperti kuesioner dan teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan memiliki nilai original sample 0,411 dan nilai P-Values $0,009 < 0,05$, maka berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan; pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai original sample 0,247 dan nilai P-Values $0,033 < 0,05$, maka berpengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior memiliki nilai original sample 0,372 dan nilai P-Values $0,006 < 0,05$, maka berpengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior memiliki nilai original sample 0,234 dan nilai P-Values $0,098 > 0,05$, maka berpengaruh positif dan tidak signifikan antara komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior, pengaruh kepuasan kerja organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan memiliki nilai original sample 0,170 dan nilai P-Values $0,285 > 0,05$, maka berpengaruh positif dan tidak signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan, organizational citizenship behavior sebagai variabel mediator tidak berperan sebagai mediasi, karena memiliki nilai original sample 0,063, 0,040 dan nilai P-Values $0,406 > 0,05$ dan $0,448 > 0,05$, maka berpengaruh positif dan tidak signifikan antara pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior.

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior As an Intervening Variable at PT. Herfinta Farm and Plantation Medan

May Nanda Hadinata

**Management Study Program, Faculty of Economics and Business
University of Muhammadiyah Sumatera Utara**

Email: maynanda76@gmail.com

This study aims to analyze several things, namely the influence of organizational culture and organizational commitment on employee performance in mediating organizational citizenship behavior at PT. Herfinta Farm And Plantation Medan. In this study using the type of associative research with the sample in this study as many as 53 respondents who are employees of PT. Herfinta Farm And Plantation Medan. Data collection techniques using a list of questions such as questionnaires and data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of this study indicate that: the influence of culture on employee performance has an original sample value of 0.411 and a P-Values value of $0.009 < 0.05$, so there is a positive and significant effect between organizational culture on employee performance; the effect of organizational commitment on employee performance has an original sample value of 0.247 and a P-Values value of $0.033 < 0.05$, then there is a positive and significant effect between organizational commitment on employee performance, the influence of organizational culture on organizational citizenship behavior has an original sample value of 0.372 and a P-Values value of $0.006 < 0.05$, then there is a positive and significant effect between organizational culture on organizational citizenship behavior, the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior has an original sample value of 0.234 and a P-Values value of $0.098 > 0.05$, then a positive and insignificant effect between organizational commitment on organizational citizenship behavior, the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior on employee performance has an original sample value of 0.170 and a P-Values value of $0.285 > 0.05$, then there is a positive and insignificant effect between organizational citizenship behavior on employee performance, o Organizational citizenship behavior as a mediator variable does not act as a mediation, because it has an original sample value of 0.063, 0.040 and a P-Values value of $0.406 > 0.05$ and $0.448 > 0.05$, so it has a positive and insignificant effect between the influence of organizational culture and organizational commitment to employee performance in the mediation of organizational citizenship behavior.

Keywords : Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah Subhanahu Wata'ala atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat dalam menyelesaikan pendidikan Strata Satu (S-1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intevening Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan”. Shalawat berangkaikan salam atas junjungan Rasul Allah Muhammad Sallallahu Alaihi wasalam yang telah membawa kita dari zaman jahilliyah menuju zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan seperti saat sekarang ini.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang penulis sajikan, baik pemilihan bahasa, penjelasan, dan isi dari skripsi ini. Untuk itu kritik dan saran yang positif sangat diharapkan penulis untuk pengembangan wawasan dan pencapaian hasil penelitian yang lebih baik dari sebelumnya. Penulis sangat merasa terbantu atas masukan, bimbingan dan motivasi yang tak henti - hentinya, dari pihak - pihak yang selalu memberikan dukungannya kepada penulis. Untuk itu dengan rasa bangga dan ketulusan hati, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua Ayahanda Suparyo dan Ibunda Sutini yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, bimbingan serta doa, sehingga penulis termotivasi dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, MM,. M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Jasman Saripuddin, SE, M.Si selaku ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Salman Farisi, S.Psi, MM selaku Dosen Pembimbing pada penulisan skripsi yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen serta Staf Pegawai yang banyak membantu penulis dalam memberikan informasi akademik dan membantu penulis selama menjalankan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

10. Kepada bapak dan ibu staf yang ada di PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
11. Sahabat-sahabat seperjuangan tercinta yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam menyusun skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian proposal ini dan semoga dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Medan, April 2021

Penulis

May Nanda Hadinata
Npm: 1605160452

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Rumusan Masalah.....	8
1.5 Tujuan Penelitian	9
1.6 Manfaat Penelitian	10
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Teori Kinerja Karyawan.....	11
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	11
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan	13
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	15
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	19
2.1.2 Teori Budaya Organisasi.....	24
2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi	24
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi	26
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	28
2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi.....	30
2.1.3 Teori Komitmen Organisasi	32

2.1.3.1	Pengertian Komitmen Organisasi	32
2.1.3.2	Tujuan Dan Manfaat Komitmen Organisasi	34
2.1.3.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi ...	35
2.1.3.4	Indikator Komitmen Organisasi.....	38
2.2.4	Teori Organizational Citizenship Behavior	40
2.2.4.1	Pengertian Organizational Citizenship Behavior.....	40
2.2.4.2	Tujuan Dan Manfaat Organizational Citizenship Behavior.....	41
2.2.4.3	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior	43
2.2.4.4	Indikator Organizational Citizenship Behavior	44
2.2	Kerangka Berfikir Konseptual	46
2.2.1	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	46
2.2.2	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	47
2.2.3	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Terhadap Organizational Citizenship Behavior	48
2.2.4	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	49
2.2.5	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan.....	50
2.2.6	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior.....	51
2.2.7	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior.....	52
2.3	Hipotesis	53
BAB 3	METODE PENELITIAN	55
3.1	Pendekatan Penelitian	55
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	55
3.3	Tempat Dan Waktu Penelitian	57
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	58
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6	Teknik Analisis Data.....	64
3.6.1	Analisis Jalur (Path Analysis)	64

3.6.2 Uji Hipotesis.....	65
3.6.3 <i>Partial Least Square</i> (PLS)	66
3.6.3.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects).....	67
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
4.1. Deskripsi Data.....	68
4.1.1 Identitas Responden.....	69
4.1.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	69
4.1.1.2 Berdasarkan Usia.....	69
4.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	70
4.1.2 Deskriptif variabel penelitian	71
4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan.....	71
4.1.2.2 Variabel Organizational Citizenship Behavior.....	72
4.1.2.3 Variabel Budaya Organisasi	37
4.1.2.4 Variabel Komitmen Organisasi	74
4.2 Analisis Data.....	75
4.2.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)	75
4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (<i>Outer Model</i>)	75
4.2.1.1.1 Construct reliability and validity	78
4.2.1.1.2 Discriminant Validity	79
4.2.1.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysis (<i>Inner Model</i>)	81
4.2.2.1.1 R-Square.....	81
4.2.2.1.2 F-Square	82
4.2.2.1.3 Mediation Effect.....	84
4.3. Pembahasan.....	90
BAB 5 PENUTUP.....	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	98
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	99
DAFTAR PUSTAKA	101

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	56
Tabel 3.2 Jadwal Penelitian Dan Proses Pembuatan Skripsi	57
Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert.....	59
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya Organisasi	61
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi	62
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Instrumen Organizational Citizenship Behavior.....	62
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan	63
Tabel 3.7 Hasil Uji Reliabilitas	64
Tabel 4.1 Skala Likert.....	68
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	69
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia.....	70
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	71
Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Kinerja Karyawan	72
Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Organizational Citizenship Behavior	73
Tabel 4.7 Deskripsi Tanggapan Budaya Organisasi	73
Tabel 4.8 Deskripsi Tanggapan Komitmen Organisasi	74
Tabel 4.9 Construct Reliability Cronbach's Alpha,Rho A, Composite Reliability, Dan Average Variance Extrated (AVE).....	75
Tabel 4.10 Hasil AVE Pertanyaan Variabel (Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y) Dan Organizational Citizenship Behavior (Z)	77
Tabel 4.11 <i>Comprosite Reliability</i>	77

Tabel 4.12 Heteroit-Monotoroit Ratio (HTMT)	79
Tabel 4.13 R-Square.....	81
Tabel 4.14 F-Square.....	83
Tabel 4.15 <i>Direct Effect</i>	85
Tabel 4.16 <i>Inderect Effect</i>	88
Tabel 4.17 Total Effect	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	47
Gambar 2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	47
Gambar 2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	49
Gambar 2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	50
Gambar 2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan	51
Gambar 2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior	53
Gambar 4.1 Efek Mediasi PLS Algorithm.....	76
Gambar 4.2 Efek Mediasi	87

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Riwayat Hidup
- Lampiran 2. Kuesioner (Angket)
- Lampiran 3. Hasil Data Kuesioner Responden
- Lampiran 3. Hasil Uji Validitas
- Lampiran 4. Hasil Uji Reabilitas
- Lampiran 5. Hasil Olahan Data Pls
- Lampiran 6. Tabel Distribusi T
- Lampiran 6. Tabel Distribusi F

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi dalam usaha organisasi untuk bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu fokus utama manajer dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah perilaku sumber daya manusia dalam bekerja. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi adalah hal yang sangat penting karena faktor sumber daya manusia sangat berperan dalam usaha organisasi dalam mencapai organisasi. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, tetapi juga membantu menentukan tujuan yang dapat dicapai dengan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan jika suatu organisasi ingin berkembang dan bersaing dengan organisasi lain atau perusahaan lain.

Sumber daya manusia adalah sumber daya yang mempunyai akal dan perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan serta karya yang dapat dihasilkan untuk perusahaan. Semua hal tersebut berpengaruh pada perusahaan untuk mencapai tujuan. Walaupun teknologi, perkembangan informasi, modal dan bahan yang diolah mencukupi, apabila tanpa sumber daya manusia perusahaan akan sulit untuk mencapai tujuannya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja. Menurut Rismawati & Mattalata (2018, hal. 3) kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan

dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi, jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut. .

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri (Bismala et al., 2017, hal. 138). Dapat di lihat dari hasil penelitian (Jufrizen, 2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan jika budaya organisasi yang diberikan oleh instansi kepada karyawan sesuai maka akan menumbuhkan kinerja karyawan yang baik yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai yang diharapkan oleh instansi tersebut.

Komitmen organisasi juga mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Menurut (Yusuf & Syarif, 2018, hal. 32) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam

organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh Pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja, Pegawai akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal. Dapat di lihat dari hasil penelitian (Sapitri, 2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut.

Selain komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* juga turut mempengaruhi kinerja karyawan. *organizational citizenship behavior* adalah sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam reward formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku seseorang pegawai bukan karena tuntutan tugasnya, namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Ningsih & Suryanata, 2020, hal. 18). Dapat di lihat dari hasil penelitian (Nisa, Santoso, & Azhad, 2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika *organizational citizenship behavior* (OCB) ditingkatkan dengan baik dan

sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif, efisien dan dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan, baik itu pekerjaan sendiri maupun pekerjaan karyawan lain, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut dapat berjalan dengan lancar.

Perusahaan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan adalah salah satu perusahaan swasta, yang bergerak dibidang perkebunan dan perdagangan (agrobisnis). Kegiatan usaha mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit. Berdasarkan survey awal penulis melakukan observasi langsung dan pengamatan serta wawancara kepada para karyawan dan mendapatkan temuan terdapat permasalahan kinerja karyawan yang terjadi di PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan, dimana pegawai tidak dapat bekerja dengan baik, karyawan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan karyawan tidak dapat cepat tanggap menyelesaikan jika terjadi permasalahan dalam pekerjaannya, Di sisi lain, budaya organisasi sudah tercipta seperti profesionalisme, disiplin kerja dan keuletan bekerja namun masih perlu peningkatan dan ditularkan kepada pegawai-pegawai lainnya, Dengan budaya organisasi yang kuat maka akan timbul komitmen organisasi yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja, terdapat juga permasalahan komitmen organisasi bahwa masih rendahnya komitmen pegawai terhadap organisasi dan masih kurangnya komitmen yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, mengakibatkan sering terjadi karyawan yang pindah tempat kerja. Terdapat permasalahan yang lain dalam organizational citizenship behavior (OCB), terdapat rendahnya organizational citizenship behavior (OCB) di perusahaan PT. Herfinta Farm Dan Plantation

Medan. Hal ini dapat ditinjau dari sikap karyawan di perusahaan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan. Kemudian masih ditemukan. Ini juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB). Dalam kepuasan kerja juga terjadi permasalahan, dimana sering terjadi kesalahpahaman sesama karyawan yang diakibatkan oleh tuntutan kerja yang banyak (*workload*) yang diterima oleh karyawan tersebut berbeda-beda sedangkan posisi yang mereka jabat sama, sehingga berakibat pada kepuasan kerja yang tidak diharapkan dan menimbulkan kecemburuan sesama karyawan dan Terdapat juga permasalahan motivasi kerja yaitu kurangnya motivasi ekstrinsik yang diberikan oleh perusahaan, tidak adanya penghargaan yang diberikan kepada bawahan sehingga sebagian karyawan menjalankan pekerjaan mereka secara acuh tak acuh dan sebagian lagi ada yang merasa tertekan dan enggan melakukan pekerjaan mereka. Seharusnya pemimpin dapat melakukan sosialisasi kepada bawahannya agar dapat memberikan motivasi kerja dan dorongan kepada karyawan, sehingga karyawan dapat dengan semangat mencapai target yang diberikan, sehingga mengakibatkan karyawan tidak dapat bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

Untuk itu PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan dalam budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) haruslah sangat di perhatikan, karena ini merupakan yang sangat penting menyangkut dalam kemajuan para karyawan dalam hal kinerja dan demi kemajuan instansi/perusahaan tersebut. Jika budaya organisasi, komitmen

organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) dapat terpenuhi maka karyawan akan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai yang diharapkan oleh PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Berdasarkan penjelasan-penjelasan diatas sekali lagi penulis berusaha membuktikan benarkah budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) dipengaruhi oleh kinerja karyawan serta apakah benar-benar faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini yang membuat penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan suatu yang sangat perlu dalam membuat penelitian. Karena tanpa adanya identifikasi masalah yang tepat maka suatu penelitian sangat sukar dalam hasil rumusan penelitian.

Berdasarkan riset yang dilakukan penulis, maka penulis dapat mengetahui masalah yang ada pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi yang dimiliki PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan masih rendah dalam hal cara berfikir, cara bekerja dan cara kebiasaan-kebiasan yang ada di perusahaan tersebut.
2. Masih rendahnya Komitmen para pegawai terhadap organisasi dalam hal sering terjadi pegawai pindah tempat kerja.

3. Rendahnya organizational citizenship behavior (OCB) di perusahaan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan, dimana terdapat karyawan yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan.
4. Kinerja karyawan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan masih belum sesuai, di karenakan pegawai tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
5. Kurangnya motivasi yang diberikan oleh PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan, sehingga karyawan merasa acuh tak acuh terhadap pekerjaannya.
6. Masih rendahnya motivasi yang diberikan atasan kepada para karyawan, sehingga semangat kerja karyawan menurun dalam bekerja.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kompensasi, kepuasan kerja, budaya kerja, kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, organizational citizenship behavior (OCB), namun dalam penelitian ini penulis hanya membatasi pada budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB). Selain itu objek penelitian pada karyawan yang ada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi permasalahan dalam pembahasan ini, yaitu sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?
3. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?
4. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?
5. Apakah ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?
6. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?
7. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari rumusan masalah diatas, tujuan penelitian penulis ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh organizational citizenship behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak universitas/instansi dalam merumuskan kebijakan pada kinerja karyawan di PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh organizational citizenship behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

3. Manfaat Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini bisa menjadi bahan referensi bagi peneliti yang ingin melakukan penelitian dan juga bisa menjadi bahan evaluasi untuk peneliti yang sedang melakukan penelitian.

BAB 2

KAJIAAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Suatu instansi/organisasi pasti selalu mengharapkan para karyawan agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien, jika suatu instansi/organisasi dapat memberi budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) yang baik maka karyawan bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa pengertian dari kinerja karyawan menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Menurut Dewi & Mashar (2019, hal. 113) Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.

Sedangkan menurut Elbadiansyah (2019, hal. 150) kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja individu/karyawan yang dihasilkan yang dibandingkan dengan standar yang ada baik kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan sebelumnya. Adapun menurut Widodo (2012 hal 131) kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan.

Adapun menurut Rismawati & Mattalata (2018, hal. 3) kinerja karyawan merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Selain itu menurut Lina (2014, hal. 80) menjelaskan bahwa kinerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan dan diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang.

Kinerja adalah melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Kinerja lebih ditekankan pada tanggung jawab dengan hasil yang diharapkan Widodo (2012 hal 131).

(Kristanti & Pangastuti, 2019, hal. 2) Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok 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.

Selanjutnya menurut Indasari, Pintakhari, & Kartini (2018, hal. 149) kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, terget atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas yang dikemukakan oleh beberapa ahli, penulis memahami dan menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan

yang diberikan kepada karyawan baik secara kuantitas maupun kualitas melalui prosedur yang berfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta terpenuhinya standar pelaksanaannya.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari kinerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan lebih baik lagi dari sebelumnya dan juga akan menjadi bahan dari evaluasi instansi/organisasi dari kinerja karyawan yang ada di instansi/organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat dari kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Kinerja

Tujuan dari kinerja menurut Rismawati & Mattalata (2018, hal. 27) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

2. Manfaat Kinerja

Manfaat dari kinerja karyawan menurut Rismawati & Mattalata (2018, hal. 36) sebagai berikut:

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.

- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.

Adapun tujuan dan manfaat kinerja menurut Bahua (2016, hal. 63), adalah sebagai berikut :

- a. Sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan presentasi kerja.
- b. Umpan balik organisasi pada kemampuan dan keahlian karyawan.
- c. Membantu manajemen untuk memotivasi dan meningkatkan kualitas kerja karyawan berdasarkan prestasi dan wawasannya pada tujuan organisasi.

Selain itu menurut Masni & Zulfaidah (2021, hal. 58-60) tujuan dan manfaat kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- a. *Performance improvement*, yaitu memungkinkan manajer atau pegawai untuk melakukan tindakan yang berhubungan peningkatan kinerja.
- b. *Compensation idjustment*, yaitu membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima reward ataupun sebaliknya.
- c. *Placement decision*, menentukan promosi atau transfer.
- d. *Training and development need*, yaitu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

- e. *Career planning and development*, yaitu memandu untuk menentukan jenis karir yang dapat dicapai.
- f. *Staffing process deficiencies*, yaitu mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- g. *Informational inaccuracies and job-design error*, yaitu membantu menjelaskan kesalahan apa saja yang telah terjadi dalam manajemen.
- h. *Equal employment opportunity*, yaitu menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
- i. *Eksternal challenges*, yaitu kinerja pegawai terkadang dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lain.
- j. *Feedback*, yaitu memberikan umpan balik bagi masalah kepegawaian atau bagi pegawai itu sendiri.

2.1.1.3 Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam mengemukakan teori para ahli juga menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, dimana faktor-faktor ini adalah sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi bagi suatu instansi/organisasi agar kedepannya kinerja karyawan dapat meningkat atau lebih baik lagi dari sebelumnya. Berikut ini adalah beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan (2014, hal. 94) mengatakan faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan minat seorang pekerja.

2. Kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas.
3. Dan tingkat motivasi seorang pekerja.

Sedangkan Ada juga ahli yang mengatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Nofriansyah (2018, hal. 26-27), yaitu sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi.
2. Otoritas dan tanggung jawab.
3. Disiplin.
4. Inisiatif.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Efektivitas dan efisiensi, yaitu dikatakan efektif apabila mencapai tujuan dan dikatakan efisien apabila hal itu memuaskan sebagai pendorong pencapaian tujuan.
2. Otoritas dan tanggung jawab, yaitu wewenang yang dimiliki oleh seseorang untuk memerintah orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan yang terbebaskan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi, sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.
3. Disiplin, yaitu sikap tingkah laku dan perbuatan sesuai dengan peraturan baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
4. Inisiatif, yaitu seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Adapun menurut (Samsuddin, 2018) menjelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kemauan
3. Energi (semangat kerja)
4. Teknologi
5. Kompensasi
6. Kejelasan tujuan
7. Keamanan

Dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi (semangat kerja), yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang. Dengan adanya energi, seseorang mampu merespon dan bereaksi terhadap apapun yang dibutuhkan, tanpa berpikir panjang atau perhatian secara sadar sehingga ketajaman mental serta konsentrasi dalam mengelola pekerjaan menjadi lebih tinggi.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Kompensasi, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya.

6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai. Tujuan ini harus jelas agar pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat terarah dan berjalan lebih efektif dan efisien.
7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental, Karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh kepada kinerjanya.

Selain itu menurut Noor (2013, hal. 280) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan dan.
5. Hubungan karyawan dan organisasi.

Selanjutnya menurut Masni & Zulfaidah (2021, hal. 51-52) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik itu dalam maupun dari luar adalah sebagai berikut:

1. Faktor individu, yaitu dimana faktor yang meliputi sikap, sifat-sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya.
2. Faktor situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial.

3. Faktor fisik dan pekerjaan, yaitu faktor meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain dan kondisi alat-alat kerja, ketaatan ruang kerja dan lingkungan kerja.

Berdasarkan dari faktor diatas yang mempengaruhi kinerja karyawan penulis dapat menarik kesimpulan adalah suatu instansi/organisasi harus sangat memperhatikan semua faktor-faktor tersebut demi kelangsungan kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan, agar kegiatan-kegiatan yang ada dalam perusahaan terlaksana dengan efektif dan efisien, sehingga terwujud dan tercapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi/organisasi tersebut.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator kinerja bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari kinerja yang ditunjukkan seseorang karyawan. Menurut Mathi & Jackson (2012, hal 378) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Kehadiran

Merupakan kehadiran karyawan di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

5. Kemampuan bekerjasama

Merupakan tingkat kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar besarnya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013, hal. 75) indikator kinerja, yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja, mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.
2. Kuantitas output, mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.

3. Dapat tidaknya diandalkan, mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan padanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.
4. Sikap kooperatif, mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerja sama di antara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap karyawan dari perusahaan lain.

Adapun Indikator kinerja menurut Risnawati (2016, hal. 81), yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas kerja.
2. Kuantitas kerja.
3. Keandalan.
4. Sikap kerja.

Dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Kualitas kerja mencerminkan mutu standar yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan, ketetapan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu kegiatan yang menghasilkan penyelesaian kerja dengan extra. Kuantitas kerja dapat diukur dengan melalui penambahan atas nilai fisik dari hasil kerja sebelumnya.
3. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian dan kerajinan.
4. Sikap kerja terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain, pekerjaan dan serta kerja sama.

Selain itu menurut Sulaksono (2015, hal. 119-120) Indikator kinerja karyawan secara individu adalah sebagai berikut :

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Efektivitas.
5. Kemandirian.

Hal diatas dapat dejalaskan sebagai berikut :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi komitmen kerja. Merupakan suatu

tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Indikator kinerja karyawan menurut Kristanti & Pangastuti (2019, hal. 44), yaitu sebagai berikut:

1. Konsisten .
2. Tepat.
3. Menantang.
4. Dapat diukur.
5. Dapat dicapai.
6. Disepakati.
7. Dihubungkan dengan waktu.
8. Berorientasikan kerja kelompok.

Selanjutnya menurut Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih (2021) indikator untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Tingkat kualitas kerja.
2. Tingkat keuletan dan daya tahan kerja.
3. Tingkat disiplin dan absensi.
4. Tingkat kerja sama antar rekan kerja.
5. Tingkat kepedulian akan keselamatan kerja.
6. Tingkat tanggung jawab atas hasil oekerjaan.
7. Tingkat inisiatif/kreativitas yang dimiliki.

2.1.2 Teori Budaya Organisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Di dalam sebuah instansi/organisasi seseorang karyawan pasti mengharapkan budaya organisasi yang baik dalam suatu organisasi, dimana dengan budaya organisasi yang baik maka akan meningkatkan rasa semangat tinggi dalam melaksanakan kinerja dalam suatu organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa definisi dari budaya organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Menurut (Fauzi & Nugroho, 2020, hal. 94) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan, serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

Sedangkan menurut Bismala et al., (2017 hal. 138) Budaya organisasi adalah seperangkat nilai yang mengendalikan interaksi antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi, atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya organisasi dibentuk oleh para individu dalam organisasi, etika organisasi yang dianut, hak kepegawaian yang diberikan kepada tiap pegawai dan juga jenis struktur organisasi itu sendiri. Adapun menurut (Bahri, 2018, hal. 34) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kerjanya.

Adapun menurut (Sulaksono, 2015. hal. 2) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lain.

Selain itu menurut (Bahri, 2018, hal. 34) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi untuk melaksanakan kinerjanya.

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan di luar organisasi. Hal ini berarti bahwa pada interaksi antar anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar merupakan hasil kesepakatan bersama dan sebagai pengendali gerak organisasi. (Widodo, 2019, hal. 58).

Selanjutnya menurut Sutrisno (2018, hal. 20) budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para karyawan melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah cara pegawai berfikir dan memahami tindakan mana yang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima dalam suatu organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari budaya organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat dari budaya organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Budaya Organisasi

Adapun tujuan budaya organisasi menurut menurut Sutrisno (2018, hal. 20), yaitu sebagai berikut:

- a. Membentuk suatu sikap dasar, kebiasaan, dan nilai-nilai yang dapat memupuk kerja sama, integritas dan komunikasi dalam organisasi.
- b. Memperkenalkan budaya organisasi dengan anggota organisasi.
- c. Meningkatkan komitmen dan daya inovasi karyawan terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Sulaksono (2015, hal. 26-27) tujuan budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral para karyawan untuk bekerja sesuai dengan potensi mereka sepenuhnya.
- b. Meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dan efisiensi perusahaan.

2. Manfaat Budaya Organisasi

Adapun manfaat budaya organisasi menurut Sutrisno (2018, hal. 18) adalah sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi.
- c. Mementingkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Sedangkan menurut Sulaksono (2015, hal. 29) manfaat budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Selain itu menurut Echdar & Maryadi (2019, hal. 157) manfaat budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- b. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota; dengan budaya yang kuat anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
- c. Meningkatkan tujuan bersama dari pada mengutamakan kepentingan individu.
- d. Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, dimana jika budaya organisasi terpenuhi maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu instansi/organisasi tersebut. Di bawah ini beberapa ahli yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

Menurut Ardiana, Hariyadi, & Nuzulia (2013. hal. 2) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor struktur sosial.
2. Faktor bahasa.

3. Faktor pendidikan.

Sedangkan menurut Andayani & Tirtayasa (2019, hal. 47) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yaitu segala sesuatu yang berada diluar organisasi, namun mempunyai pengaruh besar terhadap organisasi dan budayanya.
2. Faktor internal, yaitu organisasi disamping didukung oleh sumber daya yang diperlukan maka yang sangat besar perannya adalah budaya organisasi yang dianut segenap sumber daya manusia dalam organisasi.

Adapun menurut Lewaherilla et al. (2021, hal. 87-88) faktor yang mempengaruhi budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi fisik, yaitu bagaimana seseorang merawat kesehatannya dengan, ditandai dengan kesehatan tubuh yang baik, terhindar dari sakit dan penyakit yang berkepanjangan. Keadaan sakit dapat mengganggu aktivitas sehari-hari, lingkungan hidup dan pekerjaannya.
2. Kondisi mental perilaku, yaitu pikiran, emosional dan kondisi kejiwaan seseorang menjadi penggerak atau dasar dalam perilaku seseorang. Kondisi tersebut akan mempengaruhi pada saat berinteraksi dengan orang lain, bekerja, kreativitas berpengaruh terhadap perasaan atau mood.
3. Kondisi sosial ekonomi dan budaya, yaitu setiap orang yang mencapai kedewasaan harus memiliki status yang pada umumnya menunjukkan

bahwa perannya secara wajar. Ditandai dengan adanya jabatan, pangkat, pekerjaan yang memungkinkan dapat memenuhi kebutuhan dasar dan minimal sebagai anggota masyarakat.

4. Kondisi lingkungan khusus, yaitu kondisi tertentu akan berpengaruh terhadap kebahagiaan dan ketidakseimbangan seseorang. Salah satu contoh dalam lingkungan keluarga yang sangat dekat dengan lingkungan hidup seseorang yang secara khusus berpengaruh, misalnya lingkungan pekerjaan.

2.1.2.4 Indikator Budaya Organisasi

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator budaya organisasi bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari budaya organisasi yang ditunjukkan seseorang karyawan. Adapun menurut Yusuf & Syarif (2018, hal. 192-193) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan.
2. Jarak dari manajemen.
3. Ekstrovert.
4. Keteraturan pegawai.
5. Kepercayaan pegawai.

Sedangkan menurut (Sari & Witjaksono, 2013, hal. 828) indikator budaya organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Konsistensi.
2. Keterlibatan.
3. Misi.

4. Budaya adaptasi.

Adapun menurut Busro (2018, hal. 23) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Jaminan diri (*self assurance*).
2. Ketegasan dalam bersikap (*decisiveness*).
3. Kemampuan dalam pengawasan (*supervisory ability*).
4. Kecerdasan emosi (*intelligence*).
5. Inisiatif (*initiative*).
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*need for achievement*).
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*need self actualization*).
8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*need for power*).
9. Kebutuhan akan penghargaan (*need for reward*).
10. Kebutuhan akan rasa aman (*need for security*).

Selain itu menurut Muhdar (2020, hal. 307) indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Integritas.
2. Konsistensi.
3. Profesional.
4. Tanggung jawab.
5. Komunikasi.

2.1.3 Teori Komitmen Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Di dalam sebuah instansi/organisasi seseorang karyawan pasti mengharapkan komitmen organisasi yang baik dalam suatu organisasi, dimana dengan komitmen organisasi yang baik maka akan meningkatkan rasa percaya yang tinggi terhadap suatu organisasi tersebut dan para karyawan akan bertahan sebagai karyawan dalam perusahaan tersebut jika komitmen organisasi dalam suatu organisasi tinggi sesuai yang diinginkan para karyawan tersebut. Berikut ini adalah beberapa definisi dari komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Menurut Darmadi (2018. hal. 200) komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.

Sedangkan menurut Kusumapuri (2018, hal. 42-43) komitmen organisasi adalah keadaan psikologi yang mencirikan hubungan karyawan (anggota) dengan organisasi yang dikarakteristikan oleh penerimaan anggota pada tujuan organisasi merefleksikan kekuatan individu dan keterlibatan anggota yang menunjukkan kesesuaian tujuan dan nilai-nilai organisasi ditunjukkan melalui aktivitas mendukung usaha-usaha organisasi serta keputusan untuk melanjutkan keanggotaan dalam organisasi.

Adapun menurut (Yusuf & Syarif, 2018. hal. 32) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap

bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun.

Selain itu menurut Utaminingsih (2014, hal. 144) komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologi karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. (Putra, 2020, hal 34).

Selanjutnya menurut Setiono & Andjarwati (2019, hal. 115) komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (*reinface*) antara satu dengan yang lain. karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jika untuk tetap membela organisasinya, berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap karyawan terhadap suatu organisasi dalam hal komit dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tersebut.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat Komitmen Organisasi

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien sesuai dengan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat dari komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Komitmen Organisasi

Adapun menurut Sirait (2021, hal. 63) manfaat komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
- b. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
- c. Keyakinan tertentu, penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Kusumaputri (2018, hal. 42) tujuan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Keyakinan kuat dalam penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b. Keinginan untuk memperluas usaha-usaha dalam perilaku di organisasi.
- c. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2. Manfaat Komitmen Organisasi

Adapun menurut Hadijaya (2020, hal. 42) tujuan komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan arah pengembangan organisasional melalui penerapan etika dan norma-norma yang positif.

- b. Menginspirasi dan memperkuat nilai-nilai yang dianut organisasi.
- c. Mengendalikan perilaku para anggota organisasi ditempat kerja.
- d. Menjadi instrumen dalam menyusun struktur organisasi.
- e. Memperbaiki dan menyelaraskan kinerja jangka pendek maupun jangka panjang daeri setiap lapisan birokrasinya.
- f. Meningkatkan kinerja bisnis utama organisasi.
- d. Meningkatkan rasa ikut memiliki dan loyalitas dari para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Shaleh (2018, hal. 53) manfaat komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Adanya perasaan nyaman dan aman bekerja dalam organisasi.
- b. Adanya keinginan untuk membangun nilai-nilai kebersamaan, saling membantu diantara sesama.
- c. Adanya perasaan bangga pada dirinya karena telah menjadi bagian penting dan terpenting dalam organisasi.

2.1.3.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, dimana jika komitmen organisasi terpenuhi maka akan meningkatkan rasa percaya yang tinggi terhadap suatu organisasi dan akan menumbuhkan dalam diri karyawan rasa ingin bertahan bekerja di dalam suatu organisasi tersebut. Di bawah ini beberapa ahli yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

Menurut Setiono & Andjarwati (2019, hal. 127-128) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut :

1. Keadilan dan kepuasan kerja

Hal yang paling mempengaruhi loyalitas karyawan adalah pengalaman kerja yang positif dan adil. Komitmen organisasi tampaknya sulit dicapai ketika karyawan menghadapi beban kerja yang meningkat di perusahaan tetapi profit yang didapatkan oleh perusahaan hanya dinikmati oleh menajer tingkat atas.

2. Keamanan kerja

Karyawan membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan perusahaan. Keamanan kerja harus diperhatikan untuk memelihara hubungan dimana karyawan percaya usaha mereka akan dihargai.

3. Pemahaman organisasi

Identifikasi secara perorangan terhadap organisasi, jadi masuk akal jika sikap ini akan menguat ketika karyawan memiliki pemahaman yang kuat tentang perusahaan. Karyawan secara rutin harus diberikan informasi mengenai kegiatan perusahaan dan pengalaman pribadi dari bagian lain.

4. Keterlibatan karyawan

Karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan perusahaan

Sedangkan menurut Utaminingsih (2014, hal. 145) faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi.
2. Gaya kepemimpinan.
3. Praktek sumber daya manusia berkaitan dengan imbalan.
4. Prospek karier.
5. Dan kemungkinan untuk melanjutkan tingkat pendidikan.

Adapun menurut Darmadi (2018, hal. 209) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Ciri pribadi pegawai, yaitu termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginanyang berbeda dari tiap pegawai.
2. Ciri pekerjaan, yaitu seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, yaitu seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pegawai-pegawai lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

Selain itu menurut Sirait (2021, hal. 69) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Faktor mekanisme organisasi, yaitu budaya organisasi dan struktur organisasi.
2. Mekanisme kelompok, yaitu kepemimpinan (gaya dan perilaku), kepemimpinan (kekuasaan dan pengaruh), tim (proses), dan karakteristik tim.

3. Karakteristik individual, yaitu nilai-nilai budaya, kepribadian, dan kemampuan.
4. Mekanisme individual, yaitu kepuasan kerja, stres, motivasi, kepercayaan, keadilan, etika serta pembelajaran dan pengambilan keputusan.

2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator komitmen organisasi bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari komitmen organisasi yang ditunjukkan seseorang karyawan. Menurut (Suwandewi & Sintaasih, 2016) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif, maksudnya dimana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
3. Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para

responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

Sedangkan menurut (Taurisa & Ratnawati, 2012) ada beberapa indikator dari komitmen organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi.
2. Munculnya kebanggaan akan organisasi.
3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi.
4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan.
5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi.

Adapun menurut Busro (2018, hal. 86) indikator komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Affective commitment*, yaitu berkaitan dengan emosional anggota terhadap organisasinya seperti identitas dengan organisasi dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
2. *Continuance commitment*, yaitu berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi meliputi loyalitas dalam organisasi dan memiliki kebutuhan untuk menjadi anggota organisasi tersebut.
3. *Normative commitment*, yaitu menggambarkan perasaan keterikatan untuk kerja berada dalam organisasi.

Selain itu menurut Sahertian (2020, hal. 94) indikator komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen aktif.
2. Komitmen berkelanjutan.

3. Komitmen normatif.

2.1.4 Teori Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.1.4.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Di dalam suatu instansi/organisasi organizational citizenship behavior (OCB) sangatlah penting dalam suatu organisasi dalam mempengaruhi dalam diri para karyawan, dimana jika organizational citizenship behavior (OCB) kerja terpenuhi maka akan meningkatkan kerja sama antara karyawan satu dan karyawan lainnya dalam melaksanakan pekerjaan yang ada di suatu instansi/organisasi tersebut. Dibawah ini beberapa ahli yang menjelaskan definisi dari organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut :

Menurut Munir (2020, hal. 32) organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Sedangkan menurut Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih (2021, hal. 100) organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku karyawan yang mau melakukan pekerjaan di luar tugas pokoknya (*job description*), serta tidak mengharapkan imbalan atas pekerjaan tersebut.

Adapun menurut Hutahayan, Astuti, Raharjo, & Hamid (2019, hal. 32) organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku yang berdasarkan kesukarelaan yang tidak dapat dipaksakan pada batas-batas pekerjaan dan tidak secara resmi menerima penghargaan tetapi mampu memberikan kontribusi bagi organisasi.

Selain itu menurut Putra (2020, hal. 40) organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan dihargai dalam *reward* formal organisasi, serta memberi kontribusi pada keefektifan organisasi (Ningsih & Suryanata, 2020, hal. 18).

Selanjutnya menurut (Sugianingrat et al., 2021, hal. 15) organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) adalah suatu tindakan atau perilaku karyawan yang dilakukan berdasarkan sukarela dalam membantu rekan kerja lain saat bekerja dan di luar perannya yang dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari organizational citizenship behavior (OCB) agar karyawan dapat bekerja sama dengan rekan kerja lainnya sehingga tujuan dengan yang diharapkan oleh instansi/organisasi tersebut dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Berikut ini adalah beberapa tujuan dan manfaat dari organizational

citizenship behavior (OCB) menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Muhdar (2020, hal. 336) organizational citizenship behavior (ocb) bertujuan, yaitu untuk mendorong kreativitas dan bakat untuk pengembangan dirinya, untuk meningkatkan spiritualitas di tempat kerja bilamana ingin melibatkan karyawan berperilaku OCB. Ketika karyawan melihat bahwa situasi yang tepat disediakan di tempat kerja, mereka berusaha lebih keras dari sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain itu tujuan organizational citizenship behavior (ocb) menurut Ismuhadjar & Zami (2020, hal. 40) adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja kelompok.
- b. Menurunkan tingkat turnover.
- c. Untuk memperbaiki efisiensi.
- d. Untuk memperbaiki efektivitas dan kreativitas organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi dan adaptabilitas.

2. Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Hamid (2019, hal. 31-32) manfaat organizational citizenship behavior (ocb), yaitu sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b. Meningkatkan produktivitas pemimpin.
- c. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- d. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- e. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja.
- f. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- g. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- h. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Sedangkan manfaat organizational citizenship behavior (ocb) menurut Muhdar (2020, hal. 228) adalah sebagai berikut:

- a. Membantu rekannya yang tidak masuk kerja.
- b. Mempunyai perhatian personal pada karyawan lain.
- c. Meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB), dimana jika organizational citizenship behavior (OCB) terpenuhi maka akan meningkatkan rasa bekerja sama melakukan pekerjaan antar para karyawan ada di suatu instansi/organisasi tersebut. Dibawah ini beberapa ahli yang menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut :

Menurut (Nurhayati, Minarsih, & Wulan, 2016) faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi.
2. Kepribadian dan suasana hati (mood).
3. Persepsi terhadap perceived/organizational support.
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan.

Adapun menurut (Hutahayan, Astuti, Raharjo, & Hamid, 2019, hal. 52) faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional.
2. Budaya organisasional.
3. Imbalan.
4. Komitmen organisasional.

2.1.4.4 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator organizational citizenship behavior (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari organizational citizenship behavior (OCB). Berikut ini adalah beberapa indikator dari organizational citizenship behavior (OCB) menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

Menurut (Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih, 2021, hal. 100-101) indikator organizational citizenship behavior (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. *Altruism* (kerelaan), yaitu perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan sukarela mau menggantikan rekan kerja yang berhalangan, membantu

rekan kerja yang memiliki masalah, membantu rekan kerja yang berlebihan beban kerja, dan membantu orientasi rekan kerja yang baru.

2. *Sportsmanship* (sikap sportif), yaitu perilaku karyawan yang mengacu pada toleransi dan kesediaan karyawan untuk bekerja tanpa mengeluh kesulita, tidak membesar-besatkan masalah, dan tidak mencari-cari masalah.
3. *Courtesy* (kesopanan), yaitu perilaku karyawan dengan menghindari tindakan yang menyakiti rekan kerja, mempertimbangkan dampak dari setiap tindakan, serta menghindari hal-hal yang membuat tidak fokus dalam bekerja.
4. *Conscientiousness* (kesadaran), yaitu perilaku karyawan yang mematuhi peraturan yang telah ditetapkan, tiba lebih awal dari tempat kerja, jarang melakukan kesalahan kerja, dan teliti dalam bekerja.
5. *Civic virtue* (kepatuhan), yaitu perilaku karyawan yang mengabarkan hal-hal yang baik tentang perusahaan, bersedia melindungi reputasi perusahaan, dan bersedia membantu memberikan pertimbangan terbaik bagi perusahaan.

Sedangkan menurut (Taruh, 2020, hal. 77) terdapat beberapa indikator *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu sebagai berikut:

1. Sikap perilaku yang bijak/kebaikan kewarganegaraan (*civic virtue*).
2. Sikap mementingkan kepentingan orang lain (*altruism*).
3. Sikap sportif (*sportsmanship*).
4. Kesadaran/hati-hati (*conscientiousness*).

5. Harmonisasi hubungan antar personal (*interpersonal harmony*).
6. Melindungi sumber daya perusahaan (*protecting company resources*).
7. Kesopanan/kehormatan (*courtesy*).

Adapun menurut Sahertian (2020, hal. 95) indikator organizational citizenship behavior, yaitu sebagai berikut:

1. Perilaku menolong.
2. Sikap sportif.
3. Kesadaran sebagai warga organisasi.

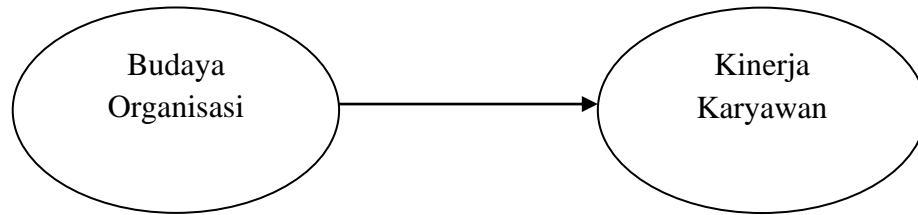
2.2 Kerangka Berfikir Konseptual

Kerangka konseptual merupakan unsur pokok dalam penelitian dimana konsep teoritis akan berubah kedalam definisi operasional yang dapat menggambarkan rangkaian antara variabel yang diteliti.

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Widodo, 2019, hal. 58) budaya organisasi merupakan seperangkat nilai yang mengontrol interaksi antar anggota dalam suatu organisasi dan juga dengan berbagai kalangan di luar organisasi. Hal ini berarti bahwa pada interaksi antar anggota organisasi baik ke dalam maupun ke luar merupakan hasil kesepakatan bersama dan sebagai pengendali gerak organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Muis, Jufrizen, & Fahmi, 2018); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Hidayat, Tanjung, & Juliandi, 2020); (Gultom, 2014); (Arianty, 2014); (Arianty, 2012), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

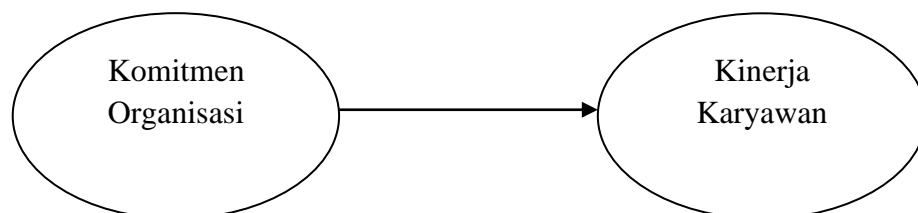


Gambar 2.1
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Putrana, Fathoni, & Warso (2016, hal. 4) komitmen organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Adhan et al., 2020); (Arianty, 2012); (Adhan et al., 2020), (Jufrizen, Lumbanraja, Salim, & Gultom, 2017), (Sapitri, 2016); (Respatiningsih & Sudirjo, 2015); (Nadapdap, 2017); (Wahyudi & Sudibya, 2016); (Kristine, 2017), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

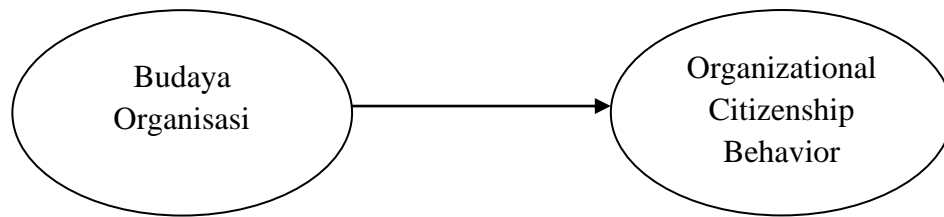


Gambar 2.2
Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Budaya organisasi sangat berpengaruh organizational citizenship behavior (OCB) para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula. Tujuan penerapan budaya organisasi adalah agar seluruh individu dalam perusahaan atau organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian, budaya organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB) para pegawai dan dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diinginkan. (Sanhaji, Soetjipto, & Suharto, 2016, hal. 918).

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Rini, Rusdarti, & Suparjo, 2013); (Dewanggana, Paramita, & Haryono, 2016); (Husodo, 2018); (D. S. Putra, Susilo, & Aini, 2018); (Nadeak, 2016), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).



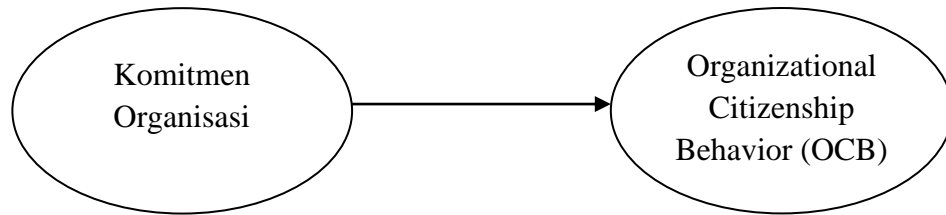
Gambar 2.3

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Komitmen organisasi adalah sebagai hasrat untuk tetap bertahan sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi kepentingan organisasi yang lebih tinggi dan percaya, menerima nilai dan tujuan organisasi. (Shaleh, 2018, hal. 40). Dengan demikian jika komitmen organisasi yang diberikan perusahaan baik, maka akan memberikan organizational citizenship behavior (OCB) bagi para karyawan, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi tidak baik, maka akan menurunkan organizational citizenship behavior (OCB) para karyawan, sehingga berdampak kepada para karyawan akan meninggalkan perusahaan tersebut dan akan bekerja perusahaan yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rini et al., 2013); (Dewanggana et al., 2016); (Yuliani & Katim, 2017); (Jaya, 2018); (Hidayat & Kusumawati, 2014); (Nurnaningsih & Wahyono, 2017), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).



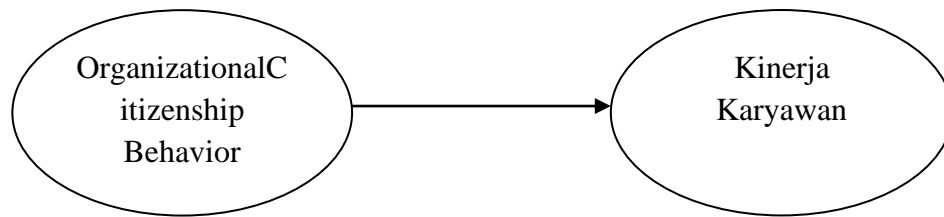
Gambar 2.4

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Taruh, 2020, hal. 77) organizational citizenship behavior (OCB) adalah sebagai perilaku individu yang didasarkan atas kehendaknya sendiri dan tidak terikat secara langsung atau eksplisit dengan sistem ganjaran formal dan secara agregat perilaku-perilaku itu meningkatkan efektivitas dari organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suzana, 2017); (Lestari & Ghaby, 2018); (Novelia, Swasto, & Ruhana, 2016); (Pristiwati & Bambang Swasto Sunuharyo, 2018); (Nisa et al., 2018); (Aprianti & Bhaihaki, 2017); (Jufrizen, Farisi, Azhar, & Daulay, 2020), menyimpulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.5

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)

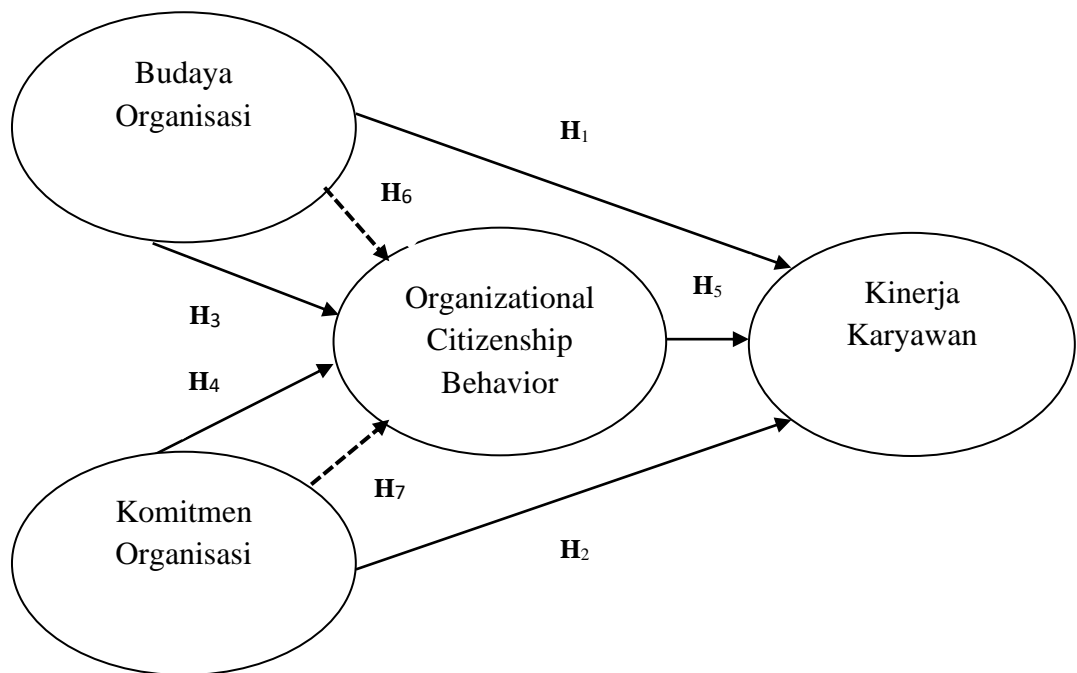
Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem paket dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam berorganisasi untuk menncapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.(Burhan, Pradhanawati, & Dewi, 2013, hal. 4). Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan saat bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maulani, Widiartanto, & Dewi, 2015); (Sari, 2016); (Sitio, 2021); , menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan dipengaruhi oleh komitmen organisasi di mediasi oleh organizational citizenship behavior (OCB). Artinya, apa bila komitmen organisasi yang diberikan sesuai dan terpenuhi maka organizational citizenship behavior (OCB) akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi tidak terpenuhi maka organizational citizenship behavior (OCB) akan menurun. Jika organizational citizenship behavior (OCB) meningkat, maka karyawan akan bekerja dengan baik dan akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien, sehingga tujuan yang diharapkan akan lebih baik sesuai dengan yang diinginkan oleh suatu perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurnaningsih & Wahyono, 2017); (Maulani et al., 2015); (Ratnaningrum, Suddin, & Suprayitno, 2017); (Hutriany, Marnis, & Suarman, 2019); , menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.6

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban yang bersifat sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah, yang harus diuji secara empiris. Maka hipotesis yang kemukakan berikut berdasarkan dari batasan masalah dan rumusan masalah sebelumnya yaitu:

1. Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
2. Ada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
3. Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

4. Ada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
5. Ada Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
6. Ada Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
7. Ada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

BAB 3

MOTODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian adalah rancangan, pedoman ataupun acuan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Menurut (Adare & Lenzun, 2014) pendekatan asosiatif adalah suatu artinya penelitian yang menjelaskan pengaruh dua variabel atau lebih. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Menurut Noor (2017, hal. 38) Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrumen penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan proses statistik. Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh organizational citizenship behavior Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2012 hal. 31) Definisi operasional adalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Dalam penelitian ini definisi operasional yang diukur ada tiga variabel yaitu budaya organisasi (X_1), komitmen organisasi (X_2) sebagai variabel bebas dan organizational citizenship behavior (Z) sebagai variabel intervening dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Variabel Terikat	Definisi	Indikator	Literatur
Kinerja Karyawan (Y)	Menurut Dewi & Mashar (2019, hal. 113) Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja. 3. Keandalan kerja. 4. Sikap kerja. 	Risnawati (2016, hal. 81)..
Budaya Organisasi (X ₁)	Menurut (Fauzi & Nugroho, 2020, hal. 94) budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan, serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan. 2. Jarak dari manajemen. 3. Ekstrovert. 4. Keteraturan pegawai. 5. Kepercayaan pegawai 	Yusuf & Syarif (2018, hal. 192-193)
Komitmen Organisasi (X ₂)	Menurut Darmadi (2018, hal. 200) komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi. 2. Munculnya kebanggaan akan organisasi. 3. Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi. 4. Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait dan. 5. Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai organisasi. 	(Taurisa & Ratnawati, 2012)
Organizational Citizenship Behavior (Z)	Menurut (Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih, 2021, hal. 100) organizational citizenship behavior (OCB) adalah perilaku	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruism</i> (kerelaan). 2. <i>Sportsmanship</i> (sikap sportif). 3. <i>Courtesy</i> 	(Sugianingrat, Yasa, & Sintaasih, 2021, hal. 100-101)

	karyawan yang mau melakukan pekerjaan di luar tugas pokoknya (<i>job description</i>), serta tidak mengharapkan imbalan atas pekerjaan tersebut.	(kesopanan). 4. <i>Conscientiousness</i> (kesadaran). 5. <i>Civic virtue</i> (kepatuhan).	
--	--	---	--

3.3 Tempat Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan yang terletak di jalan Kapten Maulana Lubis No. 09 Petisah Tengah. Adapun waktu penelitian di lakukan dari bulan Maret 2021 s.d Juni 2021.

Tabel 3.2
Jadwal Penelitian Dan Proses Pembuatan Skripsi

No	Proses Penelitian	Bulan															
		Maret 2021				April 2021				Mei 2021				Juni 2021			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengumpulan Data Awal	■	■	■	■												
2	Pengajuan Judul Penelitian			■	■	■	■	■	■								
3	Pengumpulan Teori Penelitian					■	■	■	■								
4	Bimbingan Penyusunan Proposal							■	■	■	■	■	■				
5	Bimbingan Dan proses Revisi											■	■				
6	Seminar Proposal Manajemen											■	■				
7	Mengelola Data											■	■	■	■	■	■
8	Menganalisis Data													■	■	■	■
9	Penyusunan Skripsi															■	■
10	Sidang Meja Hijau																■

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut (Nurdin & Hartati, 2019, hal. 91) adalah objek yang secara keseluruhan digunakan untuk penelitian. Jadi apabila ada seseorang yang hendak meneliti semua karakteristik dan elemen dalam suatu wilayah penelitian. Dalam penelitian ini populasi adalah karyawan yang ada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan adalah sebanyak 53 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2012, hal 125), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki dari populasi tersebut. Metode pengambilan sampel yang digunakan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan ialah menggunakan teknik jenuh atau sensus yang dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel yang berjumlah 53 orang karyawan. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasinya relatif kecil. Sampel jenuh disebut juga dengan istilah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sumber Data adalah data primer, yaitu data mentah yang diambil oleh peneliti sendiri (bukan dari orang lain) dari sumber utama guna kepentingan penelitian, dan data tersebut sebelumnya tidak ada (Juliandi et al., 2014, hal. 65). Di bawah ini teknik pengumpulan data penulis, yaitu sebagai berikut :

1) Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara adalah suatu kejadian atau suatu proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi (orang yang diwawancarai) melalui komunikasi langsung.

2) Teknik Angket (Questioner)

Questioner adalah pertanyaan/penyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat atau persepsi responden penelitian tentang suatu variable yang diteliti. Metode pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang di tunjukan kepada para karyawan di objek penelitian yaitu PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan, dengan menggunakan skala *likert* dengan bentuk checklist dari setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

Tabel 3.3
Tabel Skala Likert

Kategori	Bobot
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

(Juliandi et al., 2014, hal. 70)

Selanjutnya Angket atau kuesioner yang telah disusun akan diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

1. Uji Validitas

Menguji validitas bertujuan untuk menguji sejauhmana ketetapan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar (Juliandi et al., 2014, hal. 76).

a) Rumusan Statistik untuk pengujian validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

(Juliandi et al., 2014, hal. 77)

Keterangan :

r = Item instrumen variabel dengan totalnya

n = Jumlah sample

$\sum xi$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum yi$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum xi)^2$ = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$ = Jumlah pengmatan variabel y

$(\sum xi)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum yi)^2$ = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum xiyi$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

b) Kriteria pengujian validitas instrument

- (1) Tolak H_0 atau terima H_a jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung $<$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed $<\alpha$ 0,05), maka butir instrument valid.
- (2) Terima H_0 atau tolak H_a jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung $>$ nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed $>\alpha$ 0,05), maka butir instrument tidak valid. (Juliandi et al., 2018, hal. 19-20).

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Budaya Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.4
Hasil Uji Validitas Intrumen Budaya Organisasi (X_1)

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.892 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
2	0.861 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
3	0.870 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
4	0.860 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
5	0.831 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid
6	0.804 (Positif)	0,000 $<$ 0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Instrumen Komitmen Organisasi (X₂)

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.770 (Positif)	0,000<0,05	Valid
2	0.796 (Positif)	0,000<0,05	Valid
3	0.882 (Positif)	0,000<0,05	Valid
4	0.855 (Positif)	0,000<0,05	Valid
5	0.834 (Positif)	0,000<0,05	Valid
6	0.851 (Positif)	0,000<0,05	Valid
7	0.803 (Positif)	0,000<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Organizational Citizenship Behavior dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Instrumen Organizational Citizenship Behavior (Z)

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.792 (Positif)	0,000<0,05	Valid
2	0.753 (Positif)	0,000<0,05	Valid
3	0.727 (Positif)	0,000<0,05	Valid
4	0.785 (Positif)	0,000<0,05	Valid
5	0.825 (Positif)	0,000<0,05	Valid
6	0.748 (Positif)	0,000<0,05	Valid
7	0.830 (Positif)	0,000<0,05	Valid
8	0.789 (Positif)	0,000<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

Dimana untuk hasil uji validitas pada variabel Kinerja Karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan (Y)

No. Pertanyaan	Nilai Korelasi	Probabilitas	Ket
1	0.870 (Positif)	0,000<0,05	Valid
2	0.819 (Positif)	0,000<0,05	Valid
3	0.841 (Positif)	0,000<0,05	Valid
4	0.863 (Positif)	0,000<0,05	Valid
5	0.754 (Positif)	0,000<0,05	Valid
6	0.862 (Positif)	0,000<0,05	Valid
7	0.835 (Positif)	0,000<0,05	Valid
8	0.788 (Positif)	0,000<0,05	Valid

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

2. Uji Realibilitas

Pengujian Reliabilitas bertujuan untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Jika variabel penelitian menggunakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memilih tingkat keterpercayaan yang tinggi (Juliandi et al., 2014, hal. 80). Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan teknik *Cronbach Alpha* Arikunto dalam (Juliandi et al., 2014, hal. 82).

a) Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[\frac{K}{(K - 1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

(Juliandi et al., 2014, hal. 82)

Keterangan :

r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$ = Jumlah varians butir pernyataan

$$\sigma_1^2 = \text{Varians total}$$

b) Kriteria pengujian reabilitas

- (1) Jika nilai cronbach alpha > 0.6 maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya).
- (2) Nilai koefisien reliabilitas (cronbach alpha) $< 0,6$ maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya) (Juliandi et al., 2018, hal. 22).

Dimana untuk hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior, dan kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.8
Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alfa	Keterangan
1	Budaya Organisasi	0,808	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,797	Reliabel
3	Organizational Citizenship Behavior	0,785	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,792	Reliabel

Sumber : *Data Penelitian Diolah*

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Jalur (Path Analysis)

Teknik analisis jalur digunakan apabila secara teori kita yakin berhadapan dengan masalah yang berhubungan dengan sebab akibat. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas

antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016).

3.6.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dan membuktikan hipotesis penelitian.

3.6.2.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh X1 (Budaya Organisasi) pengaruh X2 (Komitmen Organisasi) terhadap Y (Kinerja Karyawan) yang di mediasi Z (Organizational Citizenship Behavior).

Kesimpulan :

1. Pengaruh langsung variable X terhadap Z mempunyai Koefisien jalur $<0,05$ sehingga H_0 ditolak, berarti pengaruh variable X terhadap Z adalah signifikan.
2. Pengaruh langsung variabel X terhadap Y mempunyai koefisien $<0,05$ sehingga H_0 ditolak, berarti pengaruh variabel X terhadap Y adalah signifikan.
3. Pengaruh langsung variabel Z terhadap Y mempunyai koefisien jalur (Orginal sample/O) $<0,05$ sehingga H_0 ditolak, berarti pengaruh variabel Z terhadap Y adalah signifikan.

3.6.2.2 Pengaruh tidak langsung (Indirect Effect)

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui hipotesis yang berpengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain secara tidak langsung.

Kesimpulan : Nilai pengaruh tidak langsung X terhadap Y lebih kecil dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung X terhadap Y. Dengan demikian, Z bersifat sebagai mediasi pengaruh X terhadap Y dengan kata lain variabel Z berperan sebagai variabel intervening.

3.6.3 *Partial Least Square (PLS)*

Penelitian ini menggunakan analisis regresi partial (Partial Least Square/PLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis akan dianalisis menggunakan *software* SmartPLS 3.0 untuk menguji hubungan antar variabel. PLS (*Partial Least Square*) merupakan metode analisis data yang didasarkan asumsi sampel tidak harus besar, yaitu jumlah sampel kurang dari 100 bisa dilakukan analisis, dan *residual distribution*. PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk menganalisis teori yang masih dikatakan lemah, karena PLS (*Partial Least Square*) dapat digunakan untuk prediksi. PLS (*Partial Least Square*) memungkinkan algoritma dengan menggunakan *series ordinary least square* (OLS) sehingga diperoleh efisiensi perhitungan algoritma. Menurut (Juliandi, 2018) ada beberapa langkah yang akan ditempuh dalam analisis PLS yaitu : (1) Merancang model structural (inner model); (2) Merancang model pengukuran (outer model); (3) Mengkonstruksi Diagram jalur; (4) Konversi diagram jalur ke system persamaan; (5) Estimasi

koefisien jalur loading dan weight; (5) Evaluasi goodness of fit; (6) Pengujian hipotesis (Resampling bootstrapping).

3.6.3.1 Analisis efek mediasi (mediation effects)

Analisis efek mediasi bermaksud untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan; serta pengaruh tidak langsung budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh organizational citizenship behavior. Analisis efek mediasi ini menggunakan tahap analisis sebagai berikut: (1) Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model); dan (2) Analisis model struktural/structural model analysis (inner model). Berikut ini hasil analisis efek mediasi yang telah penulis lakukan.

3.6.3.1.1 Analisis model pengukuran (outer models)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain; (1) Validitas dan reliabilitas konstruk (construct reliability and validity) dan (2) Validitas diskriminan (discriminant Validity).

3.6.3.1.2 Analisis model pengukuran (inner models)

Analisis model struktural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) f-square; (3) Direct effects; (4) InDirect effects; dan (5) Total effects.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X_1), 7 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (X_2), 8 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y), dan 8 pernyataan untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (Z). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 53 orang karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut :

Tabel 4.1
Skala Likert

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

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X_1 , X_2 , dan Z (Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior) maupun variabel Y (Kinerja Karyawan). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggiya 5 dan skor terendahnya 1

4.1.1 Identitas Responden

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

4.1.1.1 Berdasarkan Jenis kelamin

Responden penelitian sebanyak 53 orang responden yang masing-masing terdiri dari sebagai berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-Laki	30	56,6%
2	Perempuan	23	43,4%
	Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden, yaitu laki-laki yaitu 30 orang atau 55,6% dan perempuan yaitu 23 orang atau 43,4% . Dari data diatas berdasarkan jenis kelamin paling banyak adalah laki-laki, yaitu berjumlah 30 orang. Dimana pekerjaan yang diberikan dan menjadi tanggung jawab banyak dibebankan kepada karyawan laki-laki.

4.1.1.2 Berdasarkan Usia

Karakteristik responden dalam penelitian ini dapat dikelompokkan atas responden yang berusia 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun- dan usia 51-60 tahun, untuk hasil selengkapnya dapat disajikan melalui tabel berikut ini :

Tabel 4.3
Responden Berdasarkan Usia

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	21-30 tahun	30	56,6%
2	31-40 tahun	13	24,5%
3	41-50 tahun	6	11,3%
4	51-60 tahun	4	7,6%
	Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data primer, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas kelompok umur responden yang terbesar adalah 21-30 tahun yakni sebanyak 30 orang (56,6%). Kemudian disusul responden yang berusia 31-40 tahun dengan jumlah responden sebanyak 13 orang (20%), responden berusia 41-50 tahun sebanyak 6 orang (11,3%), dan yang terakhir responden berusia diatas 51-60 tahun sebanyak 4 orang (7,6%). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usia yang lebih dominan adalah usia 21-30 tahun karena pada usia tersebut masih dalam masa produktif dalam bekerja.

4.1.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Dari 53 orang responden, jenis pendidikan terakhir yang dimiliki pegawai dapat dikelompokkan dalam 4 kelompok yakni : SMA, D-3, S-1, dan S-2. Adapun deskripsi responden menurut jenis pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.4
Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Kategori	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SMA	6	11,3%
2	D-3	12	22,6%
3	S-1	30	56,6%
4	S-2	5	9,5%
	Total	53	100

Sumber : Hasil olahan data primer 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa tingkat pendidikan responden pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan, tercatat yang paling sedikit adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebanyak 6 orang (11,3%). Selanjutnya responden dengan tingkat pendidikan D-3 sebanyak 12 orang (22,6%). Lalu responden dengan tingkat pendidikan S-1 sebanyak 30 orang (56,6%), kemudian responden dengan tingkat pendidikan S-2 sebanyak 5 orang (9,5%). Maka dapat disimpulkan yang paling banyak mayoritas responden di dengan tingkat pendidikan S-1 PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan adalah sebanyak 30 orang atau sekitar (56,6%).

4.1.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Penulis akan menyajikan tabel frekuensi hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan adalah sebagai berikut:

4.1.2.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kinerja yang di rangkum dalam tabel 4.5 sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	77,4	12	22,6	0	0	0	0	0	0	53	100
2	36	67,9	16	30,2	1	1,9	0	0	0	0	53	100
3	37	69,8	16	30,2	0	0	0	0	0	0	53	100
4	36	67,9	17	32,1	0	0	0	0	0	0	53	100
5	35	66	18	34	0	0	0	0	0	0	53	100
6	38	71,7	15	28,3	0	0	0	0	0	0	53	100
7	38	71,7	15	28,3	0	0	0	0	0	0	53	100
8	39	73,6	14	26,4	0	0	0	0	0	0	53	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel kinerja karyawan sudah sangat baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Dapat dilihat dari kualitas kerja dan kuantitas kerja karyawan yang dapat diandalkan dan sikap karyawan dalam menerima pekerjaan.

4.1.2.2 Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kepuasan kerja yang di rangkum dalam tabel 4.6 sebagai berikut :

Tabel 4.6 Skor Angket untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	37	69,8	16	30,2	0	0	0	0	0	0	53	100
2	39	73,6	14	26,4	0	0	0	0	0	0	53	100
3	35	66	17	32,1	1	1,9	0	0	0	0	53	100
4	27	50,9	25	47,2	1	1,9	0	0	0	0	53	100
5	29	54,7	23	43,4	1	1,9	0	0	0	0	53	100
6	29	54,7	22	41,5	1	1,9	1	1,9	0	0	53	100
7	30	56,6	22	41,5	1	1,9	0	0	0	0	53	100
8	31	58,5	22	41,5	0	0	0	0	0	0	53	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel organizational citizenship behavior sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa organizational citizenship behavior karyawan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan adalah sebanyak mayoritas baik.

4.1.2.3 Variabel Budaya Organisasi (X1)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel budaya organisasi yang di rangkum dalam tabel 4.7 sebagai berikut

Tabel 4.7 Skor Angket untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	64,1	19	35,9	0	0	0	0	0	0	53	100
2	36	67,9	17	32,1	0	0	0	0	0	0	53	100
3	36	67,9	14	26,4	3	5,7	0	0	0	0	53	100
4	31	58,5	21	39,6	1	1,9	0	0	0	0	53	100
5	34	64,1	19	35,9	0	0	0	0	0	0	53	100
6	33	62,3	20	37,7	0	0	0	0	0	0	53	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel budaya organisasi sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 20%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi karyawan mayoritas baik.

4.1.2.4 Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel komitmen organisasi yang di rangkum dalam tabel 4.9 sebagai berikut :

Tabel 4.8 Skor Angket untuk Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	34	64,2	19	35,8	0	0	0	0	0	0	53	100
2	33	62,3	20	37,7	0	0	0	0	0	0	53	100
3	29	54,7	22	41,5	2	3,8	0	0	0	0	53	100
4	29	54,7	21	39,6	2	3,8	1	1,9	0	0	53	100
5	29	54,7	21	39,6	3	5,7	0	0	0	0	53	100
6	29	54,7	22	41,5	2	3,8	0	0	0	0	53	100
7	31	58,5	22	41,5	0	0	0	0	0	0	53	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari jawaban responden untuk variabel komitmen organisasi sudah baik hal ini terlihat dari mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 30%. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Analisis Efek Mediasi (Mediation Effects)

4.2.1.1 Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) Construct reliability and validity dan (2) Discriminant validity berikut ini hasil pengujiannya.

Kriteria construct reliability and validity yang baik dapat dilihat dari:

1. Cronbach Alpha: $> 0,7$.
2. Rho_A: $>0,7$.
3. Composite Reliability: $>0,6..$
4. Average Variance Extracted (AVE): $> 0,5$ (Juliandi, 2018).

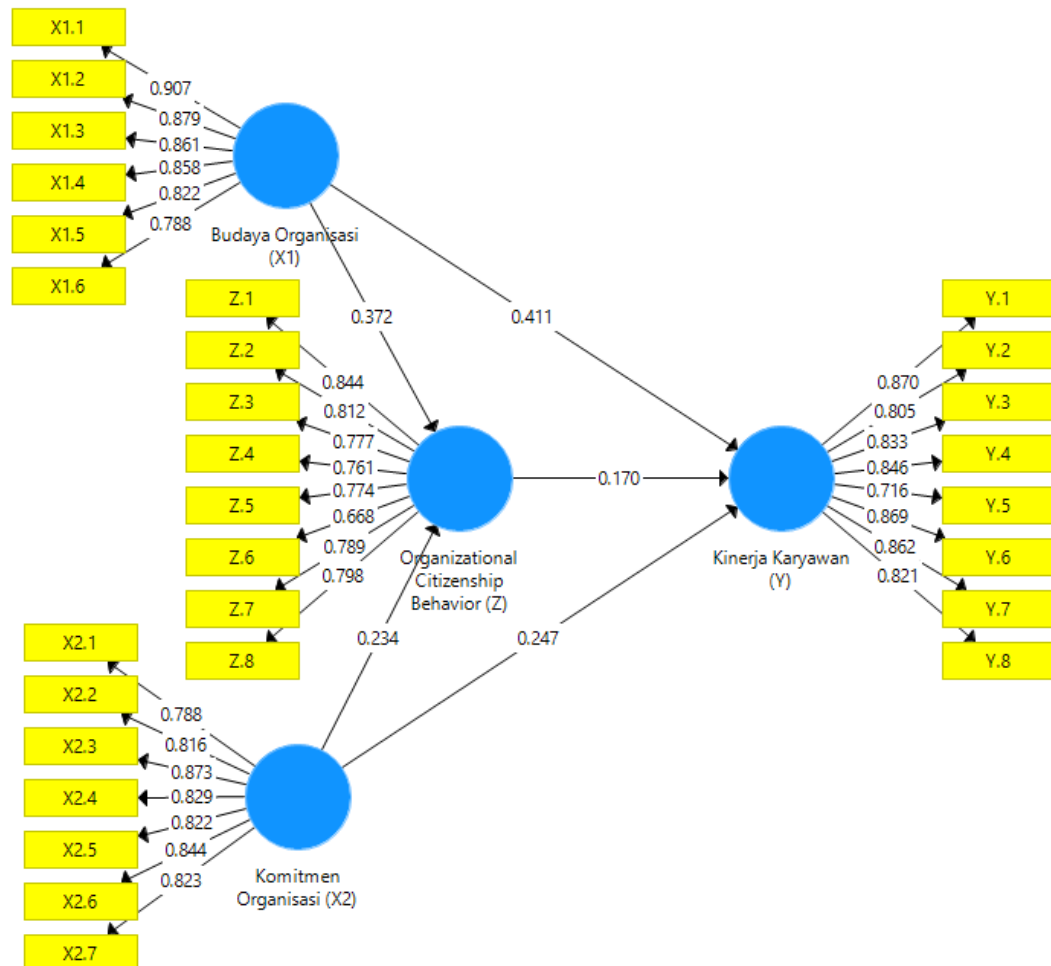
Tabel 4.9
Construct Reliability : Cronbach's Alpha, Rho A, Composite Reliability, Dan Average Variance Extrated (AVE)

Variabel	Cronbach's Alpha	Rho A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kinerja Karyawan (Y)	0,935	0,944	0,946	0,687
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,909	0,929	0,925	0,607
Budaya Organisasi (X1)	0,925	0,935	0,941	0,728
Komitmen Organisasi (X2)	0,924	0,928	0,938	0,685

Hasil olahan data SEM-PLS 3

Dari hasil tabel diatas hasilnya pertanyaan adalah menunjukkan nilai sudah memenuhi syarat yaitu Cronbach Alpha: $> 0,7$, Rho_A: $>0,7$, Composite Reliability: $>0,6$, dan AVE $>0,5$ itu berarti konstruk variabel Kinerja Karyawan (Y),

Organizational Citizenship Behavior (Z), Budaya Organisasi (X1), dan Komitmen Organisasi (X2) konstruk baik.



Gambar 4.1 Efek Mediasi PLS Algorithm

**Tabel 4.10 Hasil AVE Pertanyaan Variabel
(Budaya Organisasi (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja Karyawan
(Y) Dan Organizational Citizenship Behavior (Z))**

Variabel	Pertanyaan	Hasil AVE
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,907
	X1.2	0,879
	X1.3	0,861
	X1.4	0,858
	X2.5	0,822
	X2.6	0,788
Komitmen Organisasi (X2)	X2.1	0,788
	X2.2	0,816
	X2.3	0,873
	X2.4	0,829
	X2.5	0,822
	X2.6	0,844
	X2.7	0,823
Organizational Citizenship Behavior (Z)	Z.1	0,844
	Z.2	0,812
	Z.3	0,777
	Z.4	0,761
	Z.5	0,774
	Z.6	0,668
	Z.7	0,789

	Z.8	0,798
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,870
	Y.2	0,805
	Y.3	0,833
	Y.4	0,846
	Y.5	0,716
	Y.6	0,869
	Y.7	0,862
	Y.8	0,821

Dari data tabel diatas terdapat ada hasil AVE semua pertanyaan tiap-tiap variabel yaitu menunjukkan bahwa konstruk baik, maka dari itu harus semua hasil pertanyaan nilai AVE diatas 0,5 dan sudah memenuhi syarat diatas 0,5.

4.2.1.1.1 *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria composite reliability adalah > 0.6 (Juliandi, 2018).

Tabel 4.11 Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
Budaya Organisasi (X1)	0,941
Komitmen Organisasi (X2)	0,938
Kinerja Karyawan (Y)	0,946
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,925

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan pengujian composite reliability adalah sebagai berikut :

- 1) Variabel budaya organisasi (X1) adalah reliable, karena nilai composite reliability budaya organisasi (X1) adalah $0.941 > 0.6$
- 2) Variabel komitmen organisasi (X2) adalah reliable, karena nilai composite reliability komitmen organisasi (X2) adalah $0.938 > 0.6$
- 3) Variabel kinerja karyawan (Y) adalah reliable, karena nilai composite reliability kinerja karyawan (Y) adalah $0.946 > 0.6$.
- 4) Variabel organizational citizenship behavior (Z) adalah reliable, karena nilai composite reliability organizational citizenship behavior (Z) adalah $0.925 > 0.6$

4.2.1.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018)

Tabel 4.12 Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

	<i>Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)</i>			
	Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Budaya Organisasi (X1)				
Kinerja Karyawan (Y)	0,533			
Komitmen Organisasi (X2)	0,179	0,373		
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,421	0,405	0,277	

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan pengujian Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) adalah sebagai berikut : (1) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki Heretroit-Monotrait Ratio $0.533 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (2) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap X2 (komitmen organisasi) nilai Heretroit Monotrait Ratio $0.179 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (3) variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Z (organizational citizenship behavior) Heretroit Monotrait Ratio $0.421 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik); (4) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki Heretroit Monotait Ratio $0.373 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik ata benar-benar berbeda dari konstrulsi lain; (5) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Z (organizational citizenship behavior) memiliki Heretroit Monotrait Ratio $0.277 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari kontruksi lain; (6) Variabel Z (organizational citizenship behavior) terhadap Y (kinerja karyawan) nilai Heretroit Monotroit Ratio $0.405 < 0.90$, artinya validitas discriminant baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain(konstruk adalah unik).

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

Analisis model structural menggunakan 5 pengujian, antara lain: (1) R-square; (2) F-square; (3) Mediation effects: (a) Direct effects; (b) indirect effects dan (c) Total effects. Berikut ini hasil pengujiannya.

4.2.1.2.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk (Juliandi, 2018a). Kriteria dari R-Square adalah:

- 1) Jika nilai R^2 (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
- 2) Jika nilai R^2 (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);
- 3) Jika nilai R^2 (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.13 R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,370	0,331
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,219	0,188

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.13 adalah sebagai berikut: (1) R-Square Adjusted Model jalur I = 0.331. Artinya kemampuan variabel Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 33,1% dengan demikian model tergolong lemah (buruk); dan (2) R-Square Adjusted Model Jalur II = 0.188. artinya kemampuan variabel Z (organizational citizenship behavior) adalah sebesar 18,8% dengan demikian model tergolong lemah (buruk).

4.2.1.2.2 F-Square

Pengukuran F-Square atau f^2 effect size adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran f^2 (f-square) disebut juga efek perubahan R^2 . Artinya, perubahan nilai R^2 saat variabel eksogen tertentu di hilangkan dari model, akan dapat digunakkan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

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

1. Jika nilai $f^2 = 0.02 \rightarrow$ Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
2. Jika nilai $f^2 = 0.15 \rightarrow$ Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
3. Jika nilai $f^2 = 0.35 \rightarrow$ Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.14 F-Square

	Budaya Organisasi (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Budaya Organisasi (X1)			0,223	0,174
Komitmen Organisasi (X2)			0,089	0,069
Kinerja Karyawan (Y)				
Organizational Citizenship Behavior (Z)			0,036	

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan nilai F-Square dapat dilihat pada tabel 4.14 adalah sebagai berikut: (1) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai $f^2 = 0.223$, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai $f^2 = 0.089$ maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (3) Variabel X1 (budaya organisasi) terhadap Z (organizational citizenship behavior) memiliki nilai $f^2 = 0.174$, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; (4) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Z (organizational citizenship behavior) memiliki nilai $f^2 = 0.069$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (5) Variabel Z (organizational citizenship behavior) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai $f^2 = 0.036$, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.2.1.2.3 Mediation effects

Analisis efek mediasi (mediation effects) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) direct effects; (b) indirect effects; dan (c) total effects. Berikut ini hasil dari ketiganya.

4.2.1.2.3.1 *Direct Effect*

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (path coefficient):

- 1) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik;
- 2) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.
- 3) Jika nilai koefisien jalur (path coefficient) T Statisticnya dengan standar $>1,96$, maka terdapat pengaruh signifikan, begitu juga sebaliknya jika nilai koefisien jalur (path coefficient) T Statisticnya standar $<1,96$, maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan.

Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (PValue):

- 1) Jika nilai P-Values <0.05 , maka signifikan;
- 2) Jika nilai P-Values >0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

Tabel 4.15 Direct Effect

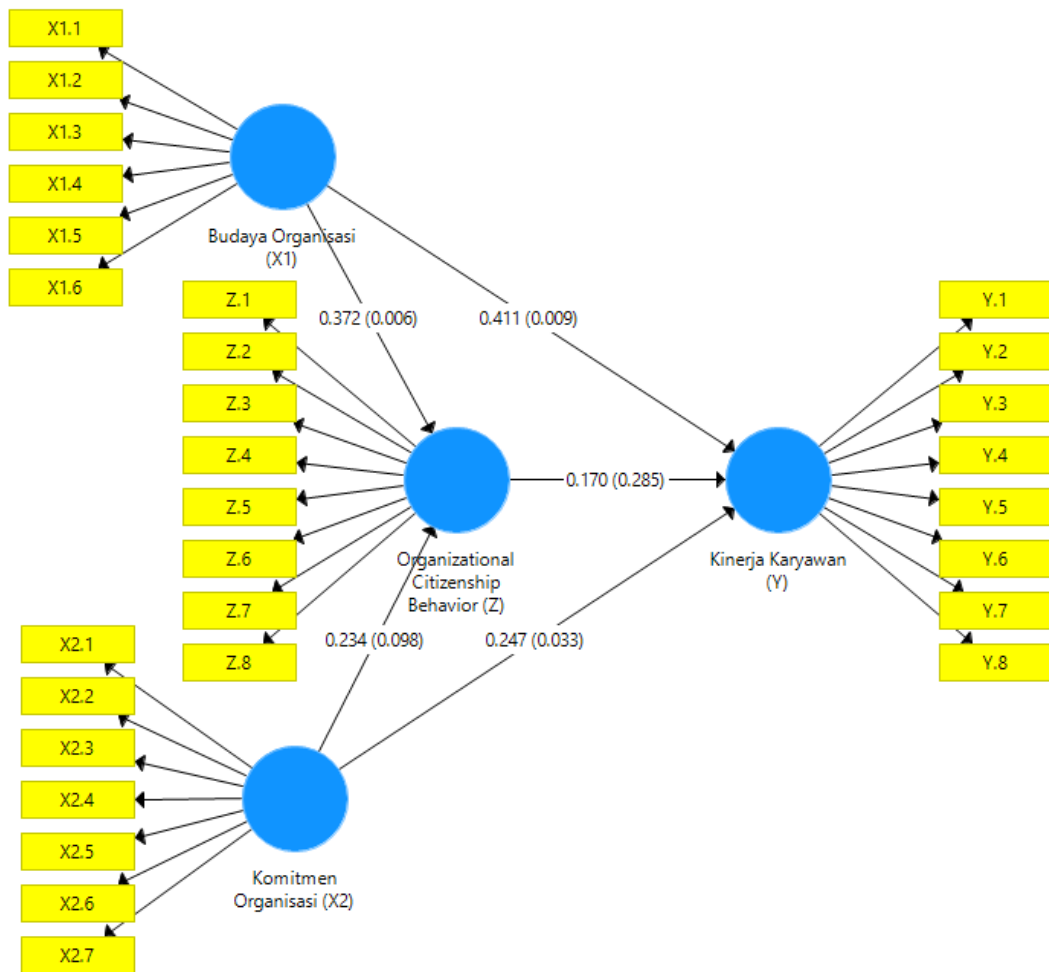
	T Statistics	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	2,605	0,411	0,009
Budaya Organisasi (X1) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	2,765	0,372	0,006
Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	2,133	0,247	0,033
Komitmen Organisasi (X2) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	1,653	0,234	0,098
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	1,069	0,170	0,285

Sumber : Data SEM-PLS 3

Koefisien jalur (path coefficient) dalam Tabel 4.15 memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (di lihat pada original sample), antara lain: (1) budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) : Nilai T Statistics $2,605 > 1,96$, Koefisien jalur = 0.411 dan P-Value = $(0.009 < 0.05)$, artinya pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah positif dan signifikan; (2) budaya organisasi (X1) terhadap organizational citizenship behavior (Z) : Nilai T Statistics $2,765 > 1,96$, Koefisien jalur = 0.372 dan P-Value = $(0.006 < 0.05)$, artinya, pengaruh budaya organisasi (X1) terhadap organizational citizenship behavior (Z) adalah positif dan signifikan; (3) komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) : Nilai T Statistics $2,133 > 1,96$, Koefisien jalur

=0.247 dan P-Values = (0.033<0.05), artinya, pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah positif dan signifikan; (4) komitmen organisasi (X2) terhadap organizational citizenship behavior (Z) : Nilai T Statistics 1,653<1,96, Koefisien jalur = 0.234 dan P-Values = (0.098>0.05), artinya, pengaruh komitmen organisasi (X2) terhadap organizational citizenship behavior (Z) adalah positif dan tidak signifikan; (5) organizational citizenship behavior (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) : Nilai T Statistics 1,069<1,96, Koefisien Jalur = 0.170 dan P-Values = (0.285>0.05), artinya, pengaruh organizational citizenship behavior (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah positif dan tidak signifikan.

Secara grafis ringkasan dari hasil pengaruh langsung (direct effect) dapat dilihat di dalam gambar 4.2 :



Gambar 4.2 Efek Mediasi

4.2.1.2.3.2 *Indirect Effect*

Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/ dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effect) (Juliandi, 2018) adalah :

- 1) Jika nilai P-Values <0.05 , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/organizational citizenship behavior), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan) dan eksogen (X2/komitmen organisasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- 2) Jika nilai P-Values >0.05 , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/ organizational citizenship behavior) tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/budaya organisasi) terhadap variabel endogen (Y/kinerja karyawan) dan variabel eksogen (X2/komitmen organisasi) terhadap suatu variabel endogen (Y/kinerja karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.16 Indirect effect

	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→ Kinerja karyawan (Y)	0,063	0,406
Komitmen Organisasi (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→Kinerja karyawan (Y)	0,040	0,448

Sumber : Data SEM-PLS 3

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai indirect effect yang terlihat pada tabel 4.16 pengaruh tidak langsung (1) Budaya Organisasi (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→ Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,063, dengan P-Values $0,406 > 0.05$, artinya memiliki nilai positif dan tidak signifikan, maka Z (Organizational

Citizenship Behavior) tidak dapat pengaruh atau tidak bisa menjadi variabel intervening antara Budaya Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Z); (2) Komitmen Organisasi (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→Kinerja Karyawan (Y) adalah 0.040, dengan P-Values $0.448 > 0.05$, artinya memiliki nilai positif dan tidak signifikan, maka Z (Organizational Citizenship Behavior) tidak dapat pengaruh atau tidak dapat menjadi variabel intervening antara pengaruh Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Z).

4.2.1.2.3.3 Total Effect

Total effect (total efek) merupakan total dari direct effect (pengaruh langsung) dan indirect effect (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.17 Total effect

	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1)→ Kinerja Karyawan (Y)	0,474	0,000
Budaya Organisasi (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,372	0,006
Komitmen Organisasi (X2)→ Kinerja Karyawan (Y)	0,287	0,007
Komitmen Organisasi (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,234	0,098
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,170	0,285

Sumber : Data SEM-PLS 3

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.17 adalah sebagai berikut : (1) Total effect untuk hubungan X1 (budaya organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0.474; (2) Total effect untuk hubungan X1 (budaya organisasi) dan Z (organizational citizenship behavior) adalah sebesar 0.372; (3) Total effect untuk hubungan X2 (komitmen organisasi) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0.287; (4) Total effect untuk hubungan X2 (komitmen organisasi) dan Z (organizational citizenship behavior) adalah sebesar 0.234; (5) Total effect untuk hubungan Z (organizational citizenship behavior) dan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 0.170.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, nilai Original Sample 0,411 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0.009 < 0.05$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Temuan ini memberi arti bahwa nilai positif mengindikasikan bahwa jika budaya organisasi terpenuhi, maka kinerja karyawan akan meningkat, nilai yang signifikan tersebut bermakna bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan sebagai salah satu faktor penunjang kerja karyawan.

Hal ini juga sejalan dengan pendapat (Muis et al., 2018); (Jufrizen, 2017); (Jufrizen & Rahmadhani, 2020); (Hidayat et al., 2020); (Gultom, 2014); (Arianty, 2014); (Arianty, 2012), menyimpulkan bahwa budaya organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Jika budaya organisasi yang diberikan baik, maka akan meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya jika budaya organisasi yang diberikan tidak baik, maka akan menurunkan kinerja karyawan.

4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor pendorong agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan/instansi dapat tercapai dengan baik dan lancar.

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, yaitu nilai original sample 0.247 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0.033 < 0.05$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Hal ini berarti komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan, jika komitmen organisasi yang diberikan sesuai, maka kinerja karyawan juga akan meningkat, begitu juga sebaliknya jika komitmen organisasi yang diberikan tidak sesuai maka kinerja karyawan akan menurun.

Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018); (Adhan et al., 2020); (Arianty, 2012); (Adhan et al., 2020), (Jufrizen et al., 2017), (Sapitri, 2016); (Respatiningsih & Sudirjo, 2015); (Nadapdap, 2017); (Wahyudi & Sudibya, 2016); (Kristine, 2017), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

4.3.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil pengolahan data bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample 0.372 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0.006 < 0,05$, artinya ada pengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut berarti bahwa (1) nilai yang positif mengindikasikan bahwa budaya organisasi meningkat, maka organizational citizenship behavior juga meningkat pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Budaya organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik budaya organisasi yang diberikan oleh perusahaan, organizational citizenship behavior akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan budaya organisasi akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi organizational citizenship behavior karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rini et al., 2013); (Dewanggana et al., 2016); (Husodo, 2018); (D. S. Putra et al., 2018); (Nadeak, 2016), menyimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil pengolahan data Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample 0.234 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0.098 > 0,05$, artinya ada pengaruh

positif dan tidak signifikan antara komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. Hasil tersebut berarti bahwa (1) nilai yang positif mengindikasikan bahwa komitmen organisasi meningkat, maka organizational citizenship behavior juga meningkat. Komitmen organisasi sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik komitmen organisasi yang diberikan oleh perusahaan, organizational citizenship behavior akan semakin meningkat hal ini berarti peningkatan komitmen organisasi akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi organizational citizenship behavior dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang mengindikasikan bahwa komitmen organisasi tidak berarti mempengaruhi organizational citizenship behavior dalam bekerja, akan tetapi suatu perusahaan harus tetap selalu memperhatikan masalah komitmen organisasi walaupun untuk saat ini tidak mempengaruhi organizational citizenship behavior, mungkin kedepannya akan dapat mempengaruhi organizational citizenship behavior para karyawan yang ada pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rini et al., 2013); (Dewanggana et al., 2016); (Yuliani & Katim, 2017); (Jaya, 2018); (Hidayat & Kusumawati, 2014); (Nurnaningsih & Wahyono, 2017), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

4.3.5 Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan, yaitu nilai original sample 0.170 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0.285 > 0,05$, artinya ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut berarti bahwa (1) nilai yang positif mengindikasikan bahwa organizational citizenship behavior meningkat, maka kinerja karyawan juga meningkat. organizational citizenship behavior sangat penting bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Semakin baik komitmen organisasi organizational citizenship behavior yang diberikan oleh perusahaan, kinerja karyawan juga akan semakin meningkat, hal ini berarti peningkatan organizational citizenship behavior akan memberikan peningkatan yang sangat berarti bagi kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Namun hasil penelitian ini menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan yang mengindikasikan bahwa organizational citizenship behavior tidak berarti mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja, akan tetapi suatu perusahaan harus tetap selalu memperhatikan masalah organizational citizenship behavior walaupun untuk saat ini tidak mempengaruhi kinerja karyawan, mungkin kedepannya organizational citizenship behavior dapat mempengaruhi kinerja karyawan para karyawan yang ada pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Suzana, 2017); (Lestari & Ghaby, 2018); (Novelia et al., 2016); (Pristiwati &

Bambang Swasto Sunuharyo, 2018); (Nisa et al., 2018); (Aprianti & Bhaihaki, 2017); (Jufrizen et al., 2020), menyimpulkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil pengolahan data pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample 0,063 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0,406 > 0,05$, artinya ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior. Hal ini berarti organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai variabel mediasi/variabel intervening, walaupun organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai variabel mediasi atau tidak dapat mempengaruhi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan harus tetap selalu mempertahankan organizational citizenship behavior tersebut untuk lebih baik lagi kedepannya dari yang sekarang ini.

Penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Maulani et al., 2015); (Sari, 2016); (Sitio, 2021), menyimpulkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian bahwa pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior, yaitu nilai original sample 0.040 memiliki nilai positif dan nilai P-Values $0.448 > 0,05$ adalah ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior. Ini bermakna bahwa organizational citizenship behavior tidak berperan sebagai variabel intervening (mediator), khususnya dalam penelitian ini. Komitmen organisasi yang memadai akan membuat karyawan lebih meningkatkan organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nurnaningsih & Wahyono, 2017); (Maulani et al., 2015); (Ratnaningrum et al., 2017); (Hutriany et al., 2019), menyimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior (OCB) memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan, organizational citizenship behavior (OCB) tidak memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan. Responden pada penelitian ini berjumlah 53 karyawan. Berdasarkan analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.411 dan nilai P-Values $0.009 < 0.05$, maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
2. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.247 dan nilai P-Values $0.033 < 0.05$, maka komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
3. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.372 dan nilai P-Values $0.006 < 0.05$, maka budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
4. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.234 dan nilai P-Values $0.098 > 0.05$, maka komitmen organisasi berpengaruh positif dan

tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

5. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.170 dan nilai P-Values $0.285 > 0.05$, maka organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
6. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.063 dan nilai P-Values $0.406 > 0.05$, maka budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan tidak signifikan dan organizational citizenship behavior (OCB) tidak memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.
7. Dari hasil penelitian diketahui bahwa nilai original sample 0.040 dan nilai P-Values $0.448 > 0.05$, maka komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan tidak signifikan dan organizational citizenship behavior (OCB) tidak memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan.

5.2 Saran

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan harus selalu memperhatikan masalah budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut. Dimana jika para karyawan mendapatkan budaya organisasi yang baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan saat bekerja dalam perusahaan

tersebut, sehingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai dengan lancar.

2. Sebaiknya komitmen organisasi yang diberikan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan lebih ditingkatkan lagi dari sebelumnya agar kedepannya kinerja karyawan lebih baik lagi dari sebelumnya dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan juga akan semakin meningkat, sehingga para karyawan akan selalu bertahan bekerja diperusahaan tersebut.
3. Sebaiknya organizational citizenship behavior (OCB) tetap dipertahankan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan yang sekarang ini dan akan lebih baik jika ditingkatkan lagi kearah yang lebih baik lagi walaupun tidak memengaruhi kinerja karyawan pada sekarang ini, akan tetapi jika organizational citizenship behavior (OCB) yang diberikan lebih baik lagi maka akan lebih meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan tersebut.
4. Dalam meningkatkan kinerja karyawan, hendaknya perusahaan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan seperti budaya organisasi, komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior (OCB) agar kedepannya karyawan lebih meningkatkan kinerjanya dari sebelumnya.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini hanya terbatas pada satu tempat, yaitu PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan untuk diteliti. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan karyawan perusahaan lain untuk diteliti agar hasil penelitian dapat mewakili sebagai pembanding.
2. Waktu yang terbatas untuk penelitian sehingga keakuratan data dalam penyusunan masih kurang.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga masih dianggap kurang tepat dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai.
4. Data yang diambil terlalu kecil hanya 53 responden, maka keakuratan data yang dihasilkan masih terlalu lemah.

DAFTAR PUSTAKA

- Adare, D., & Lenzun, J. (2014). Pengaruh Kualitas Produk, Harga Dan Promosi Terhadap Kepuasan Pelanggan Kartu Prabayar Telkomsel. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(3), 1237–1245.
- Adhan, M., Jufrizen, Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional 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/https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>.
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Aprianti, D. I., & Bhaihaki, M. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Samarinda. *Jurnal Ekonomi*, 2(2), 98–110.
- Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi Di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal Of Social And Industrial Psychology*, 2(1), 1–9.
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 12(1).
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144–150.
- Bahri, M. S. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Dosen*. Surabaya: CV Jagad Publishing.
- Bahua, M. I. (2016). *Kinerja Penyuluhan Pertanian*. Yogyakarta: Deepublish.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–13.
- Busro, M. (2018). *Teori - Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Darmadi. (2018a). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*.

Yogyakarta: Deepublish.

- Darmadi, H. (2018b). *Manajemen Sumber Daya Manusia Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish.
- Dewanggana, B. D., Paramita, P. D., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT PLN APP Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–10.
- Dewi, I. K., & Mashar, A. (2019). *Nilai-Nilai Profetik Dalam Kepemimpinan Modern Pada Manajemen Kinerja*. Yogyakarta: Gre Publishing.
- Echdar, S., & Maryadi. (2019). *Business Ethics And Entrepreneurship*. Yogyakarta: Deepublish.
- Elbadiansyah. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: CV IRDH.
- Fauzi, A., & Nugroho, R. H. (2020). *Manajemen Kinerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate IBM SPSS 23* (Edisi Pert). Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184.
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya Organisasi*. Medan: CV Pusdikra Mitra Jaya.
- Hamid, D. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hasibuan, M. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat, A., & Kusumawati, R. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di PT Argamukti Pratama Semarang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(18), 1–15.
- Hidayat, T., Tanjung, H., & Juliandi, A. (2020). Motivasi Kerja, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Pada SMK Muhammadiyah 3 Aek Kanopan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 17(2), 189–206.
- Husodo, Y. R. P. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1), 1–8.
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Hutriany, W., Marnis, & Suarman. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan

- Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PDAM Tirtauli Kota Pematangsiantar Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 83–97.
- Indasari, M., Pintakhari, B., & Kartini, I. A. N. (2018). *Evaluasi Kinerja Pegawai Tinjauan Aspek Kompensasi, Komunikasi Dan Jenjang Karier*. Jawa Timur: Unitomo Press.
- Ismuhadjar, & Zami, A. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pengelolaan Universitas Swasta Berdasarkan Kinerja Dosen)*. Jawa Timur: CV Penerbit Qiara Media.
- Jaya, R. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada BPTPM Kota Pekanbaru. *Jurnal El-rRyasa*, 8(1), 10–19.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- 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. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- 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.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79. <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.561>
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Based Partial Least Square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538017>
- Juliandi, A. (2018b). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam Menggunakan SmartPLS*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2538017>
- Juliandi, A. (2019). *Struktural Equation Model Partial Least Square (SEM_PLS)*. Batam.
- Juliandi, A., Irfan, & Manurung, S. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Konsep Dan Aplikasi*. Medan: Umsu Press.

- Juliandi, A., Irfan, Manurung, S., & Satriawan, B. (2018). *Mengelola Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Medan: Lembaga Penelitian Dan penulisan Ilmiah Aqli.
- Kristanti, D., & Pangastuti, R. L. (2019). *Kiat-Kiat Merangsang Kinerja Karyawan Bagian Produksi*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Kristine, E. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di PT Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384–401.
- Kusumapuri, E. S. (2018). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Kusumaputri, E. S. (2018). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam Dan Psikologi)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Lewaherilla, N. c, Kurniullah, A. Z., Arsawan, I. W. E., Salim, N. A., Hikmah, N., Abdurohim, ... Marditama, T. (2021). *Knowledge Management*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Sistem Reward Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Akutansi Dan Bisnis*, 14(1), 77–97.
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Masni, & Zulfaidah. (2021). *Kinerja Manajerial*. Gorontalo: CV Cahaya Arsh Publisher & Printing.
- Mathis, R., & John, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku I, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maulani, V. H., Widiartanto, & Dewi, R. S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Bahavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3), 224–235.
- Muhdar. (2020). *Manajemen SDM Teori Dan Aplikasi Pada Bank Umum Syariah*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- 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.
- Munir, M. (2020). *Monograf Organizational Citizenship Behavior*

- (OCB) Terhadap Kinerja Perawat. Jawa Tengah: CV Pena Persada Redaksi.
- Nadapdap, K. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Permata Sari. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 1–9.
- Nadeak, B. (2016). Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia (UKI). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 5(1), 1–10.
- Ningsih, L. K., & Suryanata, I. G. N. P. (2020a). *Buleleng Smile, Indikasi Pemerintah Untuk Rakyat Denbukit*. Bali: Nilacakra.
- Ningsih, L. K., & Suryanata, I. G. N. P. (2020b). *Buleleng Smile Dedikasi Pemerintah Untuk Rakyat Denbukit*. Bandung: Nilacakra.
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *Journal Of Social Science And Business*, 2(3), 108–114.
- Nofriansyah, D. (2018). *Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Noor, J. (2013). *Penelitian Ilmu Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertai Dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Novelia, M., Swasto, B., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2), 71–78.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Motode Penelitian Sosial*. Surabaya: Media Sahabat Cendekia.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–24.
- Nurnaningsih, S., & Wahyono. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Economic Education Analysis Journal*, 6(2), 365–378.
- Pristiwati, M., & Bambang Swasto Sunuharyo. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(4), 159–168.

- Putra, D. S., Susilo, H., & Aini, E. K. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kusuma Agrowisata Divisi Hotel Kota Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 62(2), 28–36.
- Putra, I. B. U. (2020). *Moderasi Kepemimpinan Spiritual*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–14.
- Ratnaningrum, D., Suddin, A., & Suprayitno. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Karyawan Bagian Produksi PT Ventura Cahaya Mitra Sukoharjo). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(2), 330–343.
- Respatiningsih, I., & Sudirjo, F. (2015). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapasitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang). *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3), 56–68.
- Rini, D. P., Rusdarti, & Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada PT Plasa Simpanglima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 69–88.
- Rismawati, & Mattalata. (2018). *Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. Jakarta: Celebes Media Perkasa.
- Risnawati. (2016). Pengaruh Kelelahan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Medan Imam Bonjol. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 79–87.
- Sahertian, P. (2020). *Perilaku Kepemimpinan Efek Dan Implementasi Bagi Nilai-Nilai Organisasi*. Yogyakarta: PT Kanisius.
- Samsuddin. (2018). *Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Sanhaji, A., Soetjipto, B. E., & Suharto. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Melalui Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Pendidikan*, 1(5), 917–926.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–9.
- Sari, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

- Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–9.
- Sari, T. K., & Witjaksono, A. D. (2013). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(3), 827–836.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan, Dan Kinerja*. Sidoarjo: Zifatama Jawa.
- Shaleh, M. (2018). *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai*. Makassar: Aksara Timur.
- Sirait, J. (2021). *Komitmen Kepala Sekolah Dalam Pengelolaan Sekolah*. Jawa Tengah: PT Nasya Expanding Management.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Sugianingrat, I. A. P. W., Yasa, N. N. K., & Sintaasih, D. K. (2021). *Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Dan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi Dan Kinerja*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(7), 4453–4485.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Studi Di PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, 19(1), 42–50.
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/ISSN: 1412-3126>
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Malang: UB Press.
- Wahyudi, N. K. S., & Sudibya, I. G. A. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan

Komitmen Organisasional Pada Kinerja Karyawan Di Natya Hotel Kuta Bali.
E-Jurnal Manajemen Unud, 5(2), 870–897.

Widodo, H. (2019). *Pendidikan Holistik Berbasis Budaya Sekolah*. Yogyakarta: UAD PRESS.

Widodo, J. (2012). *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Bayumedai Publishing.

Yuliani, I., & Katim. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 401–408.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.

LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : May Nanda Hadinata
Tempat/Tgl Lahir : Tembung/ 12 Mei 1997
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Beringin Pasar 7 Gang Amal No. 19 Tembung
Anak ke : Kelima (5)
No. Telephone : 081375681268
Email : maynanda76@gmail.com

Nama Orang Tua

Ayah : Supario
Ibu : Sutini

Nama Saudara Kandung

Abang : Eswin setiawan, Heriyawan, Yuwindra, Kwarta
Wida Aswara.

Pendidikan

1. SD Sabilina Tembung
2. SMP Swasta Cerdas Murni
3. SMA Swasta Cerdas Murni
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Tahun 2016

Medan, Juli 2021

May Nanda Hadinata

Lampiran : 1 (satu) set Kuesioner

Medan, 24 Mei 2021

Hal : Permohonan Menjadi Responden

Kepada Yth.
Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan
Di Tempat

Assalamualaikum wr. Wb.

Saya adalah mahasiswi Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Saat ini saya sedang melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intevening Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan dibawah bimbingan Bapak Salman Farisi, S.Psi, MM.

Saya mohon ketersediaan Bapak / Ibu / Saudara / i untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Adapun permohonan ini, sedikit banyak akan mengganggu pekerjaan Bapak / Ibu / Saudara / i. Namun demikian jawaban yang Bapak / Ibu / Saudara / i berikan kerahasiaannya terjamin dan semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian ilmiah dalam penyelesaian skripsi.

Atas kesediaan dan partisipasi Bapak / Ibu / Saudara / i untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner ini tidak lupa saya ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat saya,

May Nanda Hadinata

**Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan
Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel
Intevening Pada PT. Herfinta Farm Dan Plantation Medan**

A. IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Usia : 21 – 30 Tahun 41 – 50 Tahun
 31 – 40 Tahun 51 – 60 Tahun

Pendidikan Terakhir : SMA S - 1
 D - 3 S - 2

B. PETUNJUK PENGISIAN ANGKET

1. Mohon dengan hormat untuk menjawab semua pertanyaan sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara / i., dengan cara memberi tanda centang (√) pada kotak yang paling sesuai dengan pendapat Bapak / Ibu / Saudara / i. 1

2. Berikut ini disajikan pernyataan dengan empat kemungkinan pilihan:

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

Bacalah setiap pertanyaan yang dimaksud dengan hati-hati, kemudian pilihlah salah satu pilihan yang paling sesuai dengan kondisi dan keadaan Bapak / Ibu / Saudara / i ditempat kerja.

I. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	KUALITAS KERJA					
1	Saya selalu memiliki kecepatan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya selalu mengutamakan kualitas setiap melakukan pekerjaan					
	KUANTITAS KERJA					
3	Saya selalu memberikan hasil kerja yang baik untuk perusahaan					
4	Saya selalu menyelesaikan tugas atau pekerjaan tepat pada waktunya					
	KEANDALAN KERJA					
5	Saya selalu melakukan pekerjaan dengan cepat					
6	Saya selalu mempunyai inisiatif tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari					
	SIKAP KERJA					
7	Saya selalu membina kerjasama yang baik dengan rekan kerja					
8	Saya selalu bersikap baik terhadap atasan dan rekan kerja yang lain.					

II. Variabel Budaya Organisasi (X₁)

No.	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	KEMAMPUAN					
1	Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan					
	JARAK DARI MANAJEMEN					
2	Manajemen selalu memperhatikan hal-hal yang kecil untuk kemajuan perusahaan					
	EKSTROVERT					
3	Saya lebih suka beraktivitas dari pada berdiam diri					
4	Saya mampu bergaul dengan cepat dengan rekan kerja yang lainnya					
	KETERATURAN PEGAWAI					
5	Saya selalu mengikuti arahan dari atasan dalam melaksanakan pekerjaan					
	KEPERCAYAAN PEGAWAI					
6	Saya selalu percaya akan apa yang saya kerjakan untuk kemajuan perusahaan					

III. Variabel Komitmen Organisasi (X₂)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	ADANYA PERASAAAN MENJADI BAGIAN TERHADAP ORGANISASI					
1	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi					
	MUNCULNYA KEBANGGAAN AKAN ORGANISASI					
2	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari organisasi					
3	Saya sangat senang memilih organisasi ini sebagai tempat kerja saya, dibandingkan dengan organisasi yang lain yang saya pertimbangkan pada saat saya bergabung					
	ADANYA RASA KEPEDULIAN TERHADAP ORGANISASI					
4	Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini					
5	Saya merasa loyal terhadap organisasi ini					
	KETERTARIKAN SEMATA HANYA BEKERJA PADA ORGANISASI TERKAIT					
6	Memutuskan untuk bekerja pada organisasi ini merupakan keputusan yang tepat bagi kehidupan saya					
	KEMUDIAN RASA YANG AMAT KUAT TERHADAP NILAI-NILAI ORGANISASI					
7	Saya menemukan kecocokan antara nilai-nilai yang saya pegang dengan nilai-nilai organisasi ini					

IV. Variabel Organizational Citizenship Behavior (Z)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
	<i>ALTRUISM (KERELAAN)</i>					
1	Saya tidak pernah mengeluh dalam melakukan pekerjaan.					
2	Bila ada tugas kerja lembur, saya selalu menyelesaikan dengan baik.					
	<i>SPORTSMANSHIP (SIKAP SPORTIF)</i>					
3	Saya tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan tempat kerja saya.					
4	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang diadakan ditempat kerja saya.					
	<i>COURTESY (KESOPANAN)</i>					
5	Saya selalu mentaati perintah dari atasan.					
	<i>CONSCIENTIOUSNESS (KESADARAN)</i>					
6	Saya selalu datang lebih awal dari yang dijadwalkan.					
	<i>CIVIC VIRTUE (KEPATUHAN)</i>					
7	Saya tidak pernah melanggar aturan perusahaan tempat kerja saya.					
8	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan tempat saya bekerja.					

HASIL DATA KUESIONER RESPONDEN

Budaya Organisasi (X1)

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Budaya Organisasi (X1)						ToTAL
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	5	5	5	5	30
2	4	4	5	5	5	5	28
3	4	4	4	4	5	5	26
4	5	5	5	5	5	5	30
5	5	5	5	5	5	5	30
6	4	4	4	4	4	4	24
7	4	4	4	4	4	4	24
8	4	4	4	4	4	4	24
9	4	4	4	4	4	4	24
10	5	5	5	5	5	4	29
11	5	5	5	5	4	4	28
12	4	4	4	4	4	4	24
13	4	5	4	4	4	4	25
14	5	5	4	5	4	5	28
15	4	5	5	4	5	4	27
16	5	5	5	4	4	5	28
17	5	5	5	5	5	4	29
18	5	5	5	5	5	5	30
19	5	5	5	5	5	5	30
20	5	5	5	4	5	5	29
21	5	5	5	5	5	5	30
22	5	5	5	4	5	5	29
23	4	4	4	4	4	4	24
24	5	5	5	5	4	4	28
25	5	5	5	5	5	5	30
26	5	5	5	5	5	5	30
27	4	4	3	4	4	4	23
28	4	4	4	4	4	4	24
29	5	5	5	5	5	5	30
30	5	5	5	5	5	5	30
31	5	5	5	5	5	5	30
32	5	5	5	5	5	5	30
33	5	5	5	5	5	5	30
34	5	5	5	5	5	5	30
35	5	5	5	5	5	5	30

Tabulasi

36	5	5	5	5	5	5	30
37	5	5	5	5	5	5	30
38	5	5	5	5	5	5	30
39	5	5	5	5	5	5	30
40	5	5	5	4	4	4	27
41	5	5	5	5	5	5	30
42	5	5	5	5	5	5	30
43	5	5	5	5	5	5	30
44	5	5	5	5	5	5	30
45	4	4	3	3	4	4	22
46	4	4	4	4	5	5	26
47	4	4	4	4	4	4	24
48	4	4	5	5	5	5	28
49	4	4	4	4	4	4	24
50	5	5	5	5	5	5	30
51	4	4	3	4	4	4	23
52	5	5	4	4	5	5	28
53	4	4	5	4	4	4	25

Tabulasi

39	5	5	5	5	5	5	5	35
40	5	5	5	5	5	5	5	35
41	5	5	5	5	5	5	5	35
42	5	5	5	5	5	5	5	35
43	5	5	5	5	5	5	5	35
44	4	4	3	4	4	4	4	27
45	5	5	5	5	5	5	5	35
46	4	4	4	4	4	4	4	28
47	5	5	4	4	4	5	5	32
48	4	4	3	3	4	4	5	27
49	4	4	4	4	4	4	4	28
50	4	4	4	4	4	4	4	28
51	4	4	4	4	4	4	4	28
52	5	5	5	5	5	5	5	35
53	5	5	4	4	4	4	4	30

Kinerja Karyawan (Y)

NO. Responden	Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y)								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	5	5	5	5	4	5	5	5	39
2	5	5	5	5	5	5	5	5	40
3	4	4	4	4	4	4	4	4	32
4	5	5	5	5	5	5	5	5	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	40
6	4	4	4	4	4	4	4	4	32
7	4	4	4	4	4	4	4	4	32
8	4	4	4	4	4	4	4	4	32
9	4	4	4	4	4	4	4	4	32
10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
11	4	4	5	4	4	4	5	5	35
12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
13	4	4	5	4	5	4	4	4	34
14	5	4	4	5	5	4	4	4	35
15	5	5	4	5	5	4	4	4	36
16	4	3	4	4	4	5	4	5	33
17	5	5	5	5	5	5	5	5	40
18	5	4	4	5	5	5	5	5	38
19	5	5	5	5	4	5	5	5	39
20	5	5	5	5	5	5	5	5	40
21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
22	5	5	5	5	5	5	5	5	40
23	5	5	4	4	4	4	4	4	34
24	5	5	5	5	5	5	5	5	40
25	4	4	4	4	4	4	4	4	32
26	5	5	5	4	4	5	5	5	38
27	5	4	5	4	5	5	5	5	38
28	5	5	5	5	5	5	5	5	40
29	5	5	5	5	5	5	5	5	40
30	5	5	5	5	5	5	5	5	40
31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
32	5	4	4	5	5	5	5	5	38
33	5	5	5	5	4	5	5	5	39
34	5	5	5	4	4	4	5	5	37
35	5	5	5	5	5	5	5	5	40
36	5	5	5	5	5	5	5	5	40
37	5	5	5	5	5	5	5	5	40
38	5	5	5	5	5	5	4	4	38

DISTRIBUSI FREKUENSI

Statistics

		JenisKelamin	Usia	Pendidikan
N	Valid	53	53	53
	Missing	0	0	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	30	56.6	56.6	56.6
	Perempuan	23	43.4	43.4	100.0
Total		53	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21-31 Tahun	30	56.6	56.6	56.6
	31-40 Tahun	13	24.5	24.5	81.1
	41-50 Tahun	6	11.3	11.3	92.5
	51-60 Tahun	4	7.5	7.5	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	6	11.3	11.3	11.3
	D-3	12	22.6	22.6	34.0
	S-1	30	56.6	56.6	90.6
	S-2	5	9.4	9.4	100.0
	Total	53	100.0	100.0	

HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.919**	.722**	.721**	.590**	.636**	.892**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
X1.2	Pearson Correlation	.919**	1	.725**	.655**	.582**	.549**	.861**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
X1.3	Pearson Correlation	.722**	.725**	1	.740**	.655**	.558**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
X1.4	Pearson Correlation	.721**	.655**	.740**	1	.647**	.608**	.860**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
X1.5	Pearson Correlation	.590**	.582**	.655**	.647**	1	.798**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
X1.6	Pearson Correlation	.636**	.549**	.558**	.608**	.798**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53
TOTAL	Pearson Correlation	.892**	.861**	.870**	.860**	.831**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.879**	.599**	.652**	.413**	.461**	.568**	.770**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.001	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.2	Pearson Correlation	.879**	1	.627**	.673**	.440**	.491**	.608**	.796**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.3	Pearson Correlation	.599**	.627**	1	.763**	.755**	.710**	.618**	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.4	Pearson Correlation	.652**	.673**	.763**	1	.603**	.613**	.601**	.855**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.5	Pearson Correlation	.413**	.440**	.755**	.603**	1	.920**	.622**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.6	Pearson Correlation	.461**	.491**	.710**	.613**	.920**	1	.685**	.851**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
X2.7	Pearson Correlation	.568**	.608**	.618**	.601**	.622**	.685**	1	.803**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53
TOTAL	Pearson Correlation	.770**	.796**	.882**	.855**	.834**	.851**	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.786**	.626**	.787**	.659**	.661**	.661**	.596**	.870**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.2	Pearson Correlation	.786**	1	.768**	.729**	.536**	.565**	.565**	.439**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.3	Pearson Correlation	.626**	.768**	1	.605**	.570**	.682**	.682**	.631**	.841**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.4	Pearson Correlation	.787**	.729**	.605**	1	.788**	.735**	.555**	.505**	.863**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.5	Pearson Correlation	.659**	.536**	.570**	.788**	1	.611**	.434**	.384**	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.001	.005	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.6	Pearson Correlation	.661**	.565**	.682**	.735**	.611**	1	.721**	.764**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.7	Pearson Correlation	.661**	.565**	.682**	.555**	.434**	.721**	1	.954**	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Y.8	Pearson Correlation	.596**	.439**	.631**	.505**	.384**	.764**	.954**	1	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.005	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
TOTAL	Pearson Correlation	.870**	.819**	.841**	.863**	.754**	.862**	.835**	.788**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	TOTAL
Z.1	Pearson Correlation	1	.725**	.815**	.601**	.572**	.315*	.520**	.530**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.022	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.2	Pearson Correlation	.725**	1	.660**	.468**	.511**	.397**	.533**	.538**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.3	Pearson Correlation	.815**	.660**	1	.566**	.411**	.306*	.437**	.452**	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.002	.026	.001	.001	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.4	Pearson Correlation	.601**	.468**	.566**	1	.608**	.514**	.578**	.556**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.5	Pearson Correlation	.572**	.511**	.411**	.608**	1	.682**	.704**	.616**	.825**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000		.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.6	Pearson Correlation	.315*	.397**	.306*	.514**	.682**	1	.712**	.592**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.022	.003	.026	.000	.000		.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.7	Pearson Correlation	.520**	.533**	.437**	.578**	.704**	.712**	1	.648**	.830**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Z.8	Pearson Correlation	.530**	.538**	.452**	.556**	.616**	.592**	.648**	1	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53
TOTAL	Pearson Correlation	.792**	.753**	.727**	.785**	.825**	.748**	.830**	.789**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	53	53	53	53	53	53	53	53	53

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

HASIL UJI RELIABILITAS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.808	7

Budaya Organisasi (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.797	8

Komitmen Organisasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	9

Kinerja Karyawan (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	9

Organizational Citizenship Behavior (Z)

HASIL OLAHAN DATA PLS

1. Analisis model pengukuran

1.1 Construct reliability and validity

Kriteria Composite Reliability adalah $>0,6$

Tabel Composite Reliability

<i>Composite Reliability</i>	
Budaya Organisasi (X1)	0,941
Komitmen Organisasi (X2)	0,938
Kinerja Karyawan (Y)	0,941
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,925

1.2 Discriminant Validity

Tabel Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

	<i>Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)</i>			
	Budaya Organisasi (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Budaya Organisasi (X1)				
Kinerja Karyawan (Y)	0,533			
Komitmen Organisasi (X2)	0,179	0,373		
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,421	0,405	0,277	

2. Analisis Model Struktural (Inner Model)

2.1 R-Square

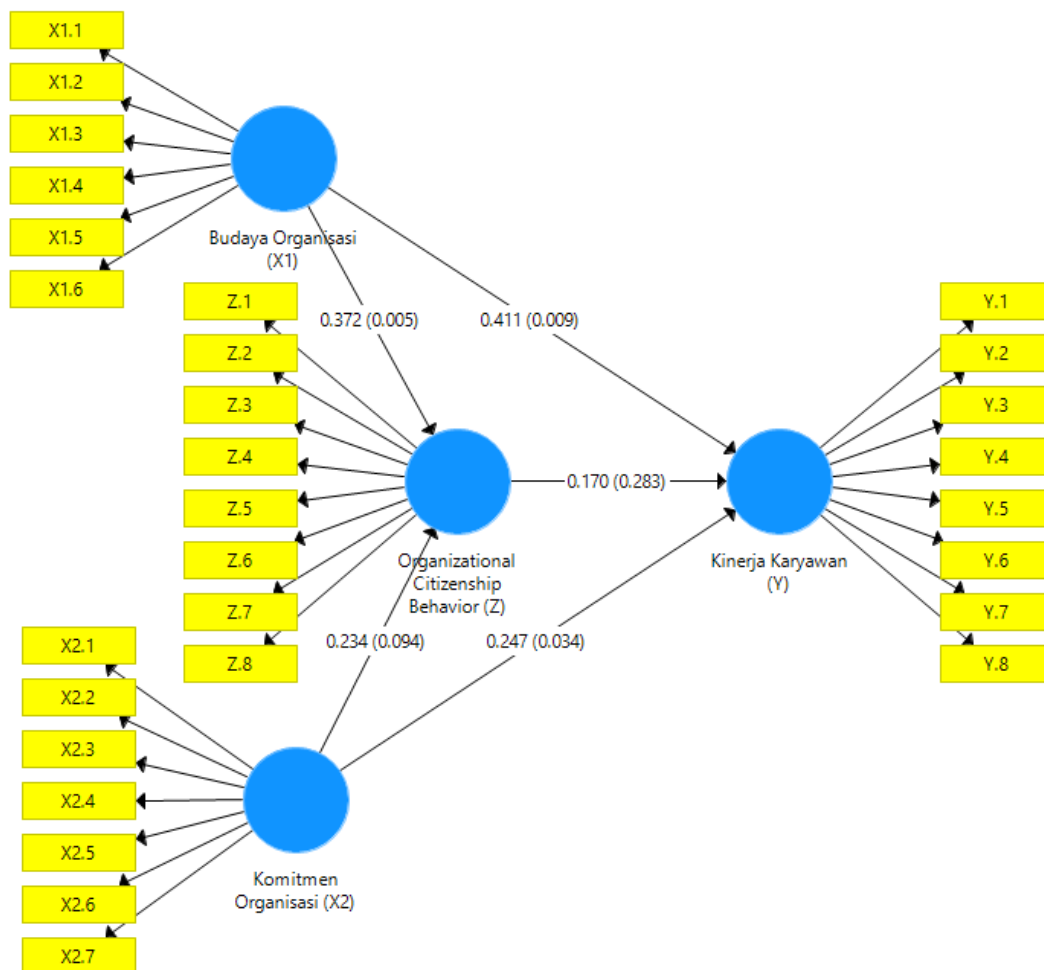
Tabel R-Square

	R-Square	R-Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0,370	0,331
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,219	0,188

2.2 F-Square

Tabel F-Square

	Budaya Organisasi (X1)	Komitmen Organisasi (X2)	Kinerja karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
Budaya Organisasi (X1)			0,223	0,174
Komitmen Organisasi (X2)			0,089	0,069
Kinerja Karyawan (Y)				
Organizational Citizenship Behavior (Z)			0,036	



Efek Mediasi

3. Medition Effects

3.1 Direct Effect

Tabel Direct Effect

	T Statistics	Original Sample	P-Values
Budaya OrganisasI (X1) → Kinerja Karyawan (Y)	2,613	0,411	0,009
Budaya Organisasi (X1) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	2,780	0,372	0,005
Komitmen Organisasi (X2) → Kinerja Karyawan (Y)	2,124	0,247	0,034
Komitmen Organisasi (X2) → Organizational Citizenship Behavior (Z)	1,677	0,234	0,094
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	1,073	0,170	0,283

3.2 Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)

Tabel Indirect effect

	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→ Kinerja karyawan (Y)	0,063	0,400
Komitmen Organisasi (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)→Kinerja karyawan (Y)	0,040	0,436

3.3 Total Effect

Tabel Total Effect

	Original Sample	P-Values
Budaya Organisasi (X1)→ Kinerja Karyawan (Y)	0,474	0,000
Budaya Organisasi (X1)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,372	0,095
Komitmen Organisasi (X2)→ Kinerja Karyawan (Y)	0,287	0,000
Komitmen Organisasi (X2)→ Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,234	0,094
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	0,170	0,283

TABEL DISTRIBUSI T

Pr Df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
1	1.00000	3.07768	6.31375	12.70620	31.82052	63.65674	318.30884
2	0.81650	1.88562	2.91999	4.30265	6.96456	9.92484	22.32712
3	0.76489	1.63774	2.35336	3.18245	4.54070	5.84091	10.21453
4	0.74070	1.53321	2.13185	2.77645	3.74695	4.60409	7.17318
5	0.72669	1.47588	2.01505	2.57058	3.36493	4.03214	5.89343
6	0.71756	1.43976	1.94318	2.44691	3.14267	3.70743	5.20763
7	0.71114	1.41492	1.89458	2.36462	2.99795	3.49948	4.78529
8	0.70639	1.39682	1.85955	2.30600	2.89646	3.35539	4.50079
9	0.70272	1.38303	1.83311	2.26216	2.82144	3.24984	4.29681
10	0.69981	1.37218	1.81246	2.22814	2.76377	3.16927	4.14370
11	0.69745	1.36343	1.79588	2.20099	2.71808	3.10581	4.02470
12	0.69548	1.35622	1.78229	2.17881	2.68100	3.05454	3.92963
13	0.69383	1.35017	1.77093	2.16037	2.65031	3.01228	3.85198
14	0.69242	1.34503	1.76131	2.14479	2.62449	2.97684	3.78739
15	0.69120	1.34061	1.75305	2.13145	2.60248	2.94671	3.73283
16	0.69013	1.33676	1.74588	2.11991	2.58349	2.92078	3.68615
17	0.68920	1.33338	1.73961	2.10982	2.56693	2.89823	3.64577
18	0.68836	1.33039	1.73406	2.10092	2.55238	2.87844	3.61048
19	0.68762	1.32773	1.72913	2.09302	2.53948	2.86093	3.57940
20	0.68695	1.32534	1.72472	2.08596	2.52798	2.84534	3.55181
21	0.68635	1.32319	1.72074	2.07961	2.51765	2.83136	3.52715
22	0.68581	1.32124	1.71714	2.07387	2.50832	2.81876	3.50499
23	0.68531	1.31946	1.71387	2.06866	2.49987	2.80734	3.48496
24	0.68485	1.31784	1.71088	2.06390	2.49216	2.79694	3.46678
25	0.68443	1.31635	1.70814	2.05954	2.48511	2.78744	3.45019
26	0.68404	1.31497	1.70562	2.05553	2.47863	2.77871	3.43500
27	0.68368	1.31370	1.70329	2.05183	2.47266	2.77068	3.42103
28	0.68335	1.31253	1.70113	2.04841	2.46714	2.76326	3.40816
29	0.68304	1.31143	1.69913	2.04523	2.46202	2.75639	3.39624
30	0.68276	1.31042	1.69726	2.04227	2.45726	2.75000	3.38518
31	0.68249	1.30946	1.69552	2.03951	2.45282	2.74404	3.37490
32	0.68223	1.30857	1.69389	2.03693	2.44868	2.73848	3.36531
33	0.68200	1.30774	1.69236	2.03452	2.44479	2.73328	3.35634
34	0.68177	1.30695	1.69092	2.03224	2.44115	2.72839	3.34793
35	0.68156	1.30621	1.68957	2.03011	2.43772	2.72381	3.34005
36	0.68137	1.30551	1.68830	2.02809	2.43449	2.71948	3.33262
37	0.68118	1.30485	1.68709	2.02619	2.43145	2.71541	3.32563
38	0.68100	1.30423	1.68595	2.02439	2.42857	2.71156	3.31903
39	0.68083	1.30364	1.68488	2.02269	2.42584	2.70791	3.31279
40	0.68067	1.30308	1.68385	2.02108	2.42326	2.70446	3.30688
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

TABEL DISTRIBUSI F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	161	199	216	225	230	234	237	239	241	242	243	244	245	245	246
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30	19.33	19.35	19.37	19.38	19.40	19.40	19.41	19.42	19.42	19.43
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01	8.94	8.89	8.85	8.81	8.79	8.76	8.74	8.73	8.71	8.70
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26	6.16	6.09	6.04	6.00	5.96	5.94	5.91	5.89	5.87	5.86
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05	4.95	4.88	4.82	4.77	4.74	4.70	4.68	4.66	4.64	4.62
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39	4.28	4.21	4.15	4.10	4.06	4.03	4.00	3.98	3.96	3.94
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97	3.87	3.79	3.73	3.68	3.64	3.60	3.57	3.55	3.53	3.51
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69	3.58	3.50	3.44	3.39	3.35	3.31	3.28	3.26	3.24	3.22
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48	3.37	3.29	3.23	3.18	3.14	3.10	3.07	3.05	3.03	3.01
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33	3.22	3.14	3.07	3.02	2.98	2.94	2.91	2.89	2.86	2.85
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20	3.09	3.01	2.95	2.90	2.85	2.82	2.79	2.76	2.74	2.72
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11	3.00	2.91	2.85	2.80	2.75	2.72	2.69	2.66	2.64	2.62
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03	2.92	2.83	2.77	2.71	2.67	2.63	2.60	2.58	2.55	2.53
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96	2.85	2.76	2.70	2.65	2.60	2.57	2.53	2.51	2.48	2.46
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90	2.79	2.71	2.64	2.59	2.54	2.51	2.48	2.45	2.42	2.40
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85	2.74	2.66	2.59	2.54	2.49	2.46	2.42	2.40	2.37	2.35
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81	2.70	2.61	2.55	2.49	2.45	2.41	2.38	2.35	2.33	2.31
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77	2.66	2.58	2.51	2.46	2.41	2.37	2.34	2.31	2.29	2.27
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74	2.63	2.54	2.48	2.42	2.38	2.34	2.31	2.28	2.26	2.23
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71	2.60	2.51	2.45	2.39	2.35	2.31	2.28	2.25	2.22	2.20
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68	2.57	2.49	2.42	2.37	2.32	2.28	2.25	2.22	2.20	2.18
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66	2.55	2.46	2.40	2.34	2.30	2.26	2.23	2.20	2.17	2.15
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64	2.53	2.44	2.37	2.32	2.27	2.24	2.20	2.18	2.15	2.13
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62	2.51	2.42	2.36	2.30	2.25	2.22	2.18	2.15	2.13	2.11
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60	2.49	2.40	2.34	2.28	2.24	2.20	2.16	2.14	2.11	2.09
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59	2.47	2.39	2.32	2.27	2.22	2.18	2.15	2.12	2.09	2.07
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57	2.46	2.37	2.31	2.25	2.20	2.17	2.13	2.10	2.08	2.06
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56	2.45	2.36	2.29	2.24	2.19	2.15	2.12	2.09	2.06	2.04
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55	2.43	2.35	2.28	2.22	2.18	2.14	2.10	2.08	2.05	2.03
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53	2.42	2.33	2.27	2.21	2.16	2.13	2.09	2.06	2.04	2.01
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52	2.41	2.32	2.25	2.20	2.15	2.11	2.08	2.05	2.03	2.00
32	4.15	3.29	2.90	2.67	2.51	2.40	2.31	2.24	2.19	2.14	2.10	2.07	2.04	2.01	1.99
33	4.14	3.28	2.89	2.66	2.50	2.39	2.30	2.23	2.18	2.13	2.09	2.06	2.03	2.00	1.98
34	4.13	3.28	2.88	2.65	2.49	2.38	2.29	2.23	2.17	2.12	2.08	2.05	2.02	1.99	1.97
35	4.12	3.27	2.87	2.64	2.49	2.37	2.29	2.22	2.16	2.11	2.07	2.04	2.01	1.99	1.96
36	4.11	3.26	2.87	2.63	2.48	2.36	2.28	2.21	2.15	2.11	2.07	2.03	2.00	1.98	1.95
37	4.11	3.25	2.86	2.63	2.47	2.36	2.27	2.20	2.14	2.10	2.06	2.02	2.00	1.97	1.95
38	4.10	3.24	2.85	2.62	2.46	2.35	2.26	2.19	2.14	2.09	2.05	2.02	1.99	1.96	1.94
39	4.09	3.24	2.85	2.61	2.46	2.34	2.26	2.19	2.13	2.08	2.04	2.01	1.98	1.95	1.93
40	4.08	3.23	2.84	2.61	2.45	2.34	2.25	2.18	2.12	2.08	2.04	2.00	1.97	1.95	1.92
41	4.08	3.23	2.83	2.60	2.44	2.33	2.24	2.17	2.12	2.07	2.03	2.00	1.97	1.94	1.92
42	4.07	3.22	2.83	2.59	2.44	2.32	2.24	2.17	2.11	2.06	2.03	1.99	1.96	1.94	1.91
43	4.07	3.21	2.82	2.59	2.43	2.32	2.23	2.16	2.11	2.06	2.02	1.99	1.96	1.93	1.91
44	4.06	3.21	2.82	2.58	2.43	2.31	2.23	2.16	2.10	2.05	2.01	1.98	1.95	1.92	1.90
45	4.06	3.20	2.81	2.58	2.42	2.31	2.22	2.15	2.10	2.05	2.01	1.97	1.94	1.92	1.89

TABEL DISTRIBUSI F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79