

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN
PROVINSI SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : FARIDZ RAMZI ALI
NPM : 1905160082
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2023

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 Senin, tanggal 07 Agustus 2023, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : FARIDZ RAMZI ALI
NPM : 1905160082
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN PROVINSI SUMATERA UTARA

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

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

JASMAN SARIPUDDIN HSB, SE., M.Si.

DEDEK KURNIAWAN GULTOM, SE., M.Si.

Pembimbing

Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR, M.Si.

Ketua

Sekretaris

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

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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : FARIDZ RAMZI ALI
N.P.M : 1905160082
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN PROVINSI SUMATERA UTARA.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi



Drs. MUHAMMAD ELFI AZHAR., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen



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



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Assoc. Prof. Dr. 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 : Faridz Ramzi Ali
NPM : 1905160082
Dosen Pembimbing : Drs. Muhammad Elfi Azhar., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2	Revisi, alih isi OK	4/7/23 7/7/23	l l
Bab 3	uji literatur perbaiki OK	4/7/23 7/7/23	l l
Bab 4	OK	7/7/23	l
Bab 5			
Daftar Pustaka	meanings perbaiki		
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ace	7/7/23	l

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, Juli 2023
ace Disetujui oleh:
7/7/23 Dosen Pembimbing

(Drs. Muhammad Elfi Azhar., M.Si.)

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Faridz Ramzi Ali
NPM : 1905160082
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Manajemen)
Judul : Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, April 2023

Pembuat Pernyataan



NB :

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

ABSTRAK

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN PROVINSI SUMATERA UTARA

FARIDZ RAMZI ALI
NPM 1905160082

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

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening di BKKBN Provinsi Sumatera Utara secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara berjumlah 91 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh berjumlah 91 orang pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai dan Organizational Citizenship Behaviour

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS INTERVENING VARIABLES IN PROVINCIAL BKKBN EMPLOYEES NORTH SUMATRA

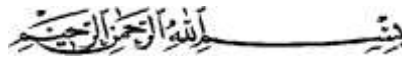
FARIDZ RAMZI ALI
NPM 1905160082

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

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable in the BKKBN of North Sumatra Province, directly or indirectly. The approach used in this study is an associative approach. The population in this study were all BKKBN employees of North Sumatra Province totaling 91 people. The sample in this study used saturated sampling, totaling 91 BKKBN employees of North Sumatra Province. Data collection techniques in this study used observation techniques and questionnaires. Data analysis techniques in this study used a quantitative approach using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study prove that organizational culture directly has a significant effect on employee performance. Organizational Commitment has a significant effect on Employee Performance. Organizational Culture has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Commitment has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Organizational Citizenship Behavior has a significant effect on Employee Performance. And indirectly Organizational Culture has a significant effect on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable. Organizational Commitment has a significant effect on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable in the North Sumatra Province BKKBN.

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

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational citizenship behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara**”

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

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

1. Ayahanda tercinta **Iskandar Muda** dan Ibunda tercinta **Marwiyah** yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh

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

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Drs. Muhammad Elfi Azhar, M.S.i Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Teman Teman seperjuangan Manajemen FEB UMSU Angkatan Tahun 2019

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

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

Amin Ya Rabbal'alamin

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, Juli 2023
Penulis

Faridz Ramzi ALi
NPM 1905160082

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	5
1.3. Batasan Masalah	6
1.4. Rumusan Masalah	6
1.5. Tujuan Penelitian	7
1.6. Manfaat Penelitian	8
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	10
2.1. Uraian Teoritis	10
2.1.1. Kinerja Pegawai	10
2.1.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai	10
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai.....	11
2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja Pegawai	14
2.1.1.4. Indikator Kinerja Pegawai	16
2.1.2. <i>Organizational citizenship behaviour</i>	19
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	19
2.1.2.2. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	20
2.1.2.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	24
2.1.2.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	27
2.1.3. Budaya Organisasi	29
2.1.3.1. Pengertian Budaya Organisasi	29
2.1.3.2. Peranan Budaya Organisasi	31
2.1.3.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi	33
2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi.....	34
2.1.4. Komitmen Organisasi	35
2.1.4.1. Pengertian Komitmen Organisasi	35
2.1.4.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi	36
2.1.4.3. Manfaat Komitmen Organisasi	38
2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi	41
2.2 Kerangka Konseptual	42
2.2.1 Pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ...	42
2.2.2 Pengaruh pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja Pegawa	43
2.2.3 Pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational	

Citizenship Behaviour	43
2.2.4 Pengaruh pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	44
2.2.5 Pengaruh <i>organizational citizenship behaviour</i> terhadap kinerja pegawai.....	45
2.2.6 Pengaruh pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan <i>Organizational citizenship behaviour</i> sebagai variabel intervening	46
2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan <i>Organizational citizenship behaviour</i> sebagai variabel intervening	47
2.3 Hipotesis	48
BAB 3 METODE PENELITIAN	50
3.1. Pendekatan Penelitian	50
3.2 Definisi Oprasional	50
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	53
3.4 Teknik Penarikan Sampel	54
3.5 Teknik Pengumpulan Data	55
3.6 Teknik Analisis Data.....	57
BAB 4 HASIL PENELITIAN	63
4.1. Hasil Penelitian	63
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian	63
4.1.2 Identitas Responden	63
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	65
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	71
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	77
4.1.6 Koefisien Determinasi (<i>R Square</i>).....	81
4.2. Pembahasan	81
BAB 5 PENUTUP	89
5.1. Kesimpulan	89
5.2. Saran	89
5.2. Keterbatasan Penelitian	90
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja	50
Tabel 3.2 Indikator <i>Organization Citizenship Behavior</i>	51
Tabel 3.3 Indikator Budaya Organisasi.....	51
Tabel 3.4 Indikator Komitmen Organisasi	52
Tabel 3.5 Waktu Penelitian	53
Tabel 3.6 Populasi	54
Tabel 3.7 Skala Pengukuran	56
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	63
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden	64
Tabel 4.3 Umur Responden	64
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden	65
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja	66
Tabel 4.6 Skor Angket <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	67
Tabel 4.7 Skor Angket Budaya Organisasi	69
Tabel 4.8 Skor Angket Komitmen Organisasi	70
Tabel 4.9. Analisis Konvergen.....	72
Tabel 4.10. Validitas Konsistensi Internal	73
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan	74
Tabel 4.12.Kolineiritas	76
Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung	78
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung	80
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	48
Gambar 3.1 Model Struktural PLS	59
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural	63
Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis	77

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari produktivitas perusahaan, proses produksi, maupun proses distribusi. Dimana ketika perusahaan tersebut memiliki finansial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar. Maka dari itu secara tidak langsung perusahaan harus selalu memperhatikan kinerja karyawannya, hal ini penting karena dalam tingkat tertentu, kurangnya kinerja karyawan akan menurunkan faktor produksi dari perusahaan itu sendiri.

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi karena keberhasilan dan keefektifan suatu perusahaan atau organisasi tergantung pada kinerja dan kualitas dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan atau organisasi tersebut

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

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja (*Job Performance*) yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi (Julita & Arianty, 2019).

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atau pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Arianty, 2017)

Kinerja dapat di ketahui dan di ukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang di tetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang di tetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan. Kinerja pegawai merupakan perilaku nyata yang diperlihatkan oleh pegawai sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi (Tirtayasa, 2019)

Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan pada zaman yang berkembang ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan karyawannya. Apabila kebutuhan dipenuhi oleh organisasi, maka karyawan secara langsung akan memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan nantinya akan terciptanya rasa memiliki organisasi terhadap pekerja

dan dapat meningkatkan produktivitas karyawan di dalam organisasi. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan baik dapat disebut karyawan yang baik (Tambe & Shanker, 2014)

Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Organ et al., 2015) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah Budaya Organisasi, Adapun budaya organisasi yang baik akan menciptakan keefektifan organisasi. Banyak para ahli menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basisi

adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh karyawan (Rashid et al., 2003).

Budaya organisasi adalah nilai- nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma (Muis et al., 2018).

Dan faktor lain yang mempengaruhi kinerja komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja karyawan menjadi lebih baik . Dimana seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi (Jufrizen, 2015).

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen yang tinggi dapat diartikan bahwa pemihakan pegawai (loyalitas) pada organisasi yang mempekerjakannya adalah tinggi (Lesmana & Prayogi, 2021)

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis maka terdapat indikasi kinerja yang melemah disebabkan banyaknya pegawai yang santai ketika jam pekerjaan dilaksanakan. Hal ini mengakibatkan kualitas pekerjaan tentunya tidak bagus dan tidak sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah pada karyawan, dengan beberapa karyawan masih lebih mementingkan kinerja sendiri dibandingkan kerja sama dengan yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa sifat *Altruism* (membantu kawan secara suka rela) belum tertanam didalam diri pegawai, sehingga ego masing masing pegawai masih sering terlihat untuk menunjukkan siapa yang terbaik. Budaya Organisasi yang menurun dalam bekerja karena karyawannya kurang semangat bekerja jika tidak ada atasan. Hal ini menunjukkan Inovasi dan pengambilan resiko sangat lemah bagi pegawai. Dan Masih rendahnya tingkat komitmen organisasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan, hal ini menunjukkan indikator *Affective commitment* (ikatan emosional karyawan karena keinginan dari diri sendiri) sangat susah digerakkan oleh pegawai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Kualitas pekerjaan yang masih rendah karena kinerja yang masih lemah disebabkan banyak pegawai yang bersantai.
2. Belum diterapkannya *Altruism* secara baik karena kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela
3. Terjadinya penurunan Budaya Organisasi dalam bekerja karena karyawannya kurang semangat bekerja jika tidak ada atasan sehingga inovasi sendiri tidak ada di lakukan oleh perusahaan jika tidak digerakkan oleh perusahaan
4. Masih rendahnya tingkat komitmen organisasi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan karena ikatan emosional yang rendah di dalam diri pegawai.

1.3 Batasan Masalah

Banyak faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?

2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

1.6 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh budaya organisasi dan komitmen

organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.
- b. Bagi Perusahaan Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara .

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan perilaku yang ditampilkan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai potensi yang dimilikinya, dimana suatu target dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri. Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* prestasi yang dihasilkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2017)

Pengertian kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi (Azhar & Alfihamsyah, 2021)

Menurut (Jufrizen, 2018) kinerja karyawan merupakan hasil dari kerja karyawan yang baik dari segi kualitas ataupun kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan ataupun pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan

Menurut (Bismala et al., 2019) menyatakan bahwa Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam 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..

Dan menurut (Jufrizen, 2016) Kinerja merupakan gambaran dari pencapaian seluruh aktifitas yang dilakukan baik berupa kebijaksanaan ataupun program agar tujuan, sasaran, visi, misi, dan fungsi dapat diwujudkan sesuai dengan yang terdapat dalam perumusan skema yang strategis (strategic planning) organisasi..

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

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Pegawai

1. Tujuan Kinerja Pegawai

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Rudianto, 2013).

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

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefenisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

2. Manfaat Kinerja Pegawai

Menurut (Bangun, 2012), bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain : :

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (*Job Transferring*) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

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

pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3. Pemeliharaan Sistem

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

4. Dokumentasi

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

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

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (Job description).

2.1.1.3 Faktor Faktor Kinerja Pegawai

Adapun kinerja karyawan dalam suatu organisasi, dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor dari dalam karyawan itu sendiri maupun faktor organisasi itu sendiri.

Menurut (Kasmir, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

2. Pengetahuan

Maksudnya seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.

3. Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang .

5. Motivasi kerja

Merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintahkan bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

10. Lingkungan kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Sedangkan Menurut (Mangkunegara, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor kemampuan,

Secara psikologis, kemampuan (*Ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*Situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja atau *Performance* indikator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang

membedakannya. Pengukur kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian

Menurut (Affandi, 2019) dimensi dan indikator kinerja adalah :

1. Dimensi hasil kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - a. Kuantitas hasil kerja
 - b. Kualitas hasil kerja
 - c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
2. Perilaku kerja yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - a. Disiplin kerja
 - b. Inisiatif
 - c. Ketelitian
3. Sifat pribadi yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - a. Kepemimpinan
 - b. Kejujuran
 - c. Kreativitas

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

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

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas

merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

3. Waktu (jangka waktu)

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

4. Penekanan biaya

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

5. Pengawasan

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

6. Hubungan antar karyawan

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

2.1.2 *Organizational Citizenship Behaviour*

2.1.2.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* juga merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Ada terdapat dua pendekatan terhadap konsep *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kinerja extra role yang terpisah dari kinerja In-role atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua ini adalah memandang *Organizational Citizenship Behavior* dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Saleem & Amin, 2013).

Menurut (Robbins & Judge, 2017) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif .

Menurut (Dikshit & Dikshit, 2014) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu.

Menurut (Jufrizen & Rosalia, 2022) *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku positif orang-orang yang ada dalam organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja, memberikan kontribusi pada organisasi lebih dari pada apa yang dituntut secara formal oleh organisasi.

Menurut (Farisi et al., 2021) *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

Selanjutnya (Organ et al., 2006) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan secara keseluruhan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi..

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organization Citizenship Behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual untuk meningkatkan efisiensi kinerja organisasi dengan membantu tujuan dari produktifitas individu pegawai

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Organ et al., 2015) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* bagi sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan membantu manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku sportmanships akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Karyawan yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Karyawan yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela

memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.2.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Menurut (Wirawan, 2015) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu:

1. Kepribadian

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

2. Budaya Organisasi

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

3. Iklim Organisasi

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

4. Kepuasan Kerja

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

5. Komitmen Organisasi

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

Menurut (Organ et al., 2015) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yakni :

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat mendorong untuk berperilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi. Karyawan yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

2. Keadilan

Karyawan yang merasa mendapat keadilan didalam sebuah organisasi, dapat mendorong karyawan melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada organisasi, karena karyawan cenderung membandingkan rasio input atau kontribusinya dalam organisasi dan hasil yang diterima. Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

3. Motivasi Instrinsik

Motivasi diartikan sebagai kondisi yang mendorong seseorang melakukan suatu kegiatan maupun perbuatan secara sadar, kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam diri seseorang, contoh kepribadian dan suasana hati (mood), ataupun minat tertentu.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* dengan mengubah struktur tugas karyawan, untuk dapat mengembangkan kemampuannya. Dukungan dan gaya kepemimpinan atasan sangat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan, hal ini dapat dipahami melalui proses modeling yang dilakukan oleh atasan dan kemudian menginspirasi para karyawan untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

5. Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* di kalangan karyawan. Iklim organisasi didefinisikan sebagai pendapat karyawan terhadap keseluruhan lingkungan sosial dalam perusahaannya yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung bagi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Istilah ini juga digunakan untuk menggambarkan bagaimana sejumlah subsistem dalam organisasi berinteraksi dengan anggota organisasi serta lingkungan eksternalnya.

6. Jenis Kelamin

Jenis kelamin dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja. Sama halnya dengan jabatan, beberapa studi mengungkapkan jenis kelamin juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan.

7. Masa Kerja

Masa kerja seseorang dapat mempengaruhi untuk melakukan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di tempat kerja, karena semakin tinggi masa jabatan seseorang akan memperlihatkan kewibaannya dengan suka membantu orang lain. Dengan kata lain karyawan yang telah lama bekerja di sebuah organisasi akan memiliki keterkaitan yang lebih mendalam, baik dengan rekan kerja maupun organisasinya.

8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Karyawan yang mempersikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi dengan memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Dukungan pimpinan atau organisasi yang baik kepada karyawan dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) didalam organisasi, karena karyawan merasa dihormati dan dihargai serta diperhatikan kesejahteraannya.

2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut (Organ et al., 2015) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terdiri dari lima indikator yaitu:

1. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan.

2. *Conscientiousness*

Komitmen ekstra terhadap performa yang melebihi standar minimum dari yang diharapkan organisasi.

3. *Sportsmanship*

Perilaku yang tidak melakukan complain mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok.

4. *Courtesy*

Courtesy adalah perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal dengan cara memerhatikan dan menghormati orang lain atau membuat langkah-langkah untuk meredakan dan mengurangi suatu permasalahan.

5. *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan professional. Contoh perilakunya adalah selalu mencari informasi terbaru yang bertujuan untuk mendukung kemajuan dari perusahaan atau organisasi.

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020) 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).

2.1.3. Budaya Organisasi

2.1.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja sosial, khususnya kinerja karyawan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukannya dengan apa mereka menyukai budaya itu atau tidak. Artinya, budaya itu merupakan suatu istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh semua anggota organisasi.

Menurut (Bismala et al., 2015) Budaya Organisasi adalah seperang nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani

Menurut (Siagian, 2016) Budaya Organisasi adalah penggabungan antara gaya kepemimpinan manajemen puncak dan norma-norma serta sistem nilai keyakinan para anggota organisasi.

Menurut (Umam, 2012) Budaya Organisasi adalah sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi.

Menurut (Wirawan, 2015) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem- problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut (Arianty, 2015) Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dapat dilakukan oleh seseorang dengan memiliki arti sifat atau perbuatan yang ada pada seseorang dengan mempengaruhi perilaku setiap anggota agar sesuai dengan aturan pada organisasi

Menurut (Sutrisno, 2014) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), atau norma-norma (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Menurut (Fahmi, 2016) Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota

organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

2.1.3.2. Peranan Budaya Organisasi

Menurut (Wirawan, 2015) peranan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Identitas organisasi Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang mekukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi Budaya organisasi merupakan iem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma arau nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.
3. Reduksi Konflik Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.
4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan ras memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi Ketidakpastian Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.

6. Menciptakan Konsistensi Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.
7. Motivasi Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi.
8. Kinerja Organisasi Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.
9. Keselamatan Kerja Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber Keunggulan Kompetitif Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Menurut (Sutrisno, 2014) ada beberapa pendapat tentang peran budaya organisasi, sebagai berikut :

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

2.1.3.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi

Menurut (Bismala et al., 2015) ada beberapa faktor Budaya Organisasi yaitu :

1. Kebijakan perusahaan Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain.
2. Gaya perusahaan. Ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.
3. Jati diri perusahaan Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Menurut (Busro, 2018) menyatakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi yaitu :

1. Faktor dari luar Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.
2. Faktor Nilai-nilai masyarakat Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.
3. Faktor dari dalam organisasi Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang baik

2.1.3.4. Indikator Budaya Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2017) ada tujuh indikator budaya organisasi, yaitu

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam timtim kerja, bukannya individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan.

Sedangkan menurut (Busro, 2018) 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*).

2.1.4. Komitmen Organisasi

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

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

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

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

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

Menurut (Nawawi, 2013) Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi.

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

Berdasarkan pendapat di atas di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

2.1.4.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi

Terdapat bermacam-macam faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dimana kegiatan dilaksanakan (Moorhead, 2013), yaitu :

1. Ciri pribadi

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

2. Ciri pekerjaan

Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja

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

4. Rekan kerja

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

Sementara menurut (Sopiah, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

1. Faktor personal

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

2. Faktor organisasi

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

3. Non-organizational

Yang meliputi availability of alternative jobs. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

Jika ada yang lebih baik maka karyawan akan meninggalkannya

4. Karakteristik pekerjaan

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

5. Iklim organisasi

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

6. Pengalaman kerja

Hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja

2.1.4.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi

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

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
 - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
 - c. Merasa nyaman dengan organisasi.

- d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), normanorma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
 - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
 - b. Kualitas kepemimpinan.
 - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.
 3. Pentingnya rasa memiliki

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

Menurut (Luthans, 2011) Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

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

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

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

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

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

2.1.4.4. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2017) indikator dari komitmen organisasi adalah :

1. *Affective commitment*

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

2. *Continuance commitment*

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

3. *Normative commitment*

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

Menurut (Luthans, 2011) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen berkesinambungan.

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

2. Komitmen terpadu

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi

karena kepercayaan karyawan pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmen terkontrol

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

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi dengan kinerja karyawan tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja karyawan akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing karyawan. Jadi budaya organisasi dengan kinerja karyawan merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para karyawan maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada karyawan, mulai dari awal bekerja, karyawan berasal dari karakteristik yang berbeda beda maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri maka pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi (Jasman Syaripuddin Hasibuan, 2018)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Intan, 2021), (Nurhasanah et al., 2022), (Tirtayasa, 2019), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Yusnandar et al., 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Bismala, 2021), (Muis et al., 2018), (Indajang et al., 2020), (Arianty, 2015), (Muis et al., 2018) dan (Prayogi et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional merupakan keadaan yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan sebuah organisasi sehingga mempengaruhi setiap keputusan yang diambil oleh karyawan (Muis et al., 2018).

Komitmen karyawan pada organisasi sangat penting untuk memperkirakan dan mengevaluasi kekuatan karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Tupti & Siswadi, 2022)

Penelitian yang dilakukan oleh (Siswadi et al., 2020), (Adhan et al., 2020) (Mujiatun et al., 2019), (Farisi et al., 2021), (Muis et al., 2018), dan (Hidayat &

Lukito, 2020) yang menyimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Penerapan Budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai alat manajemen untuk mendorong karyawan berperilaku positif didalam perusahaan sehingga dengan adanya budaya organisasi akan mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya Organisasi perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan adanya kepedulian terhadap penerapan budaya organisasi maka karyawan akan saling membantu untuk menyelesaikan tanggung jawab didalam perusahaan serta meminimalisir terjadinya kesalahpahaman terhadap sesama anggota organisasi (Prayogi et al., 2021).

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 (Farisi et al., 2021)

Hasil penelitian terdahulu (Hayati, 2020), dan (Mukti et al., 2022) yang dilakukan oleh telah membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

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

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

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farisi, 2021), (Siswadi et al., 2023), (Farisi & Pane, 2020) dan (Abdelrahman et al., 2020) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi. berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

2.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai

Adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* terdiri setiap karyawan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap Karyawan memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perilaku

kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral karyawan (Jufrizen et al., 2020).

OCB didefinisikan sebagai aktivitas seorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi juga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Hasibuan et al., 2023). Sikap individu terhadap kewarganegaraan perusahaan ditunjukkan dalam membantu rekan kerja, sukarela membantu kesuksesan organisasi, setia kepada perusahaan, rela melakukan aktivitas ekstra di tempat kerja, menghindari konfrontasi dengan rekan kerja, dan menggunakan waktu secara produktif di tempat kerja. Ini adalah jenis aktivitas prososial, atau perilaku sosial yang bermanfaat. Individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* yang baik dapat disebut sebagai pekerja yang baik (Hamdani & Jufrizen., 2023)

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

2.2.6 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variable intervening.

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma

bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2014).

Organizational Citizenship Behavior lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Muhdar, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi et al., 2021) (Burhan et al., 2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

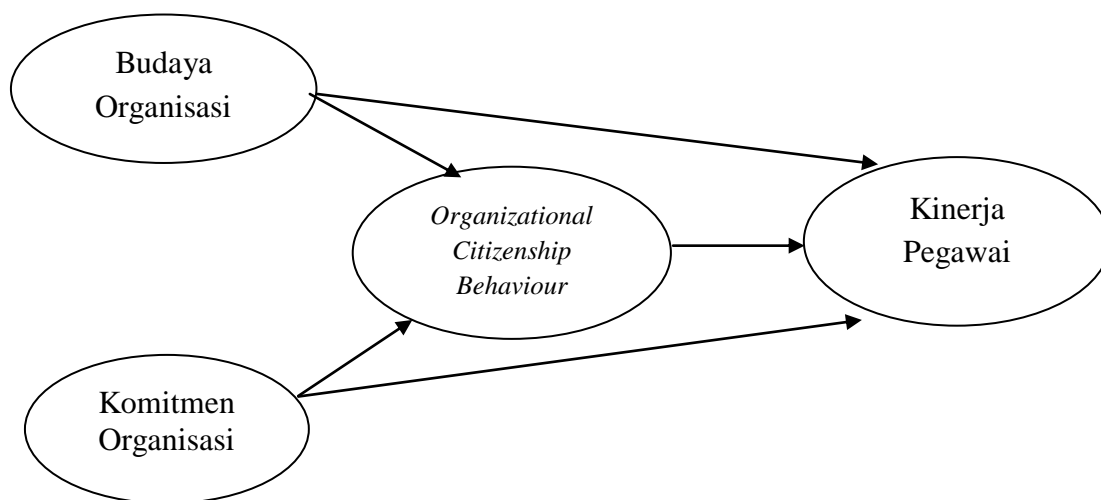
2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variable intervening.

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

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

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

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



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayani, 2015).

1. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

2. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
6. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
7. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian yang menjadi defenisi operasional adalah:

3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai (Y) merupakan hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode, biasanya satu tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan. (Kasmir, 2016).

Tabel 3.1. Indikator Kinerja

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kualitas (mutu)	2
2	Kuantitas (jumlah)	2
3	Waktu (jangka waktu)	2
4	Penekanan Biaya	2
5	Pengawasan	2
6	Hubungan Antar Pegawai	2

Sumber : (Kasmir, 2016)

3.2.2 Variabel *Organization Citizenship Behavior* (Z)

Organization Citizenship Behavior adalah kontribusi karyawan lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi.

Tabel 3.2.

Organization Citizenship Behavior

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Altruism</i>	2
2	<i>Conscientiousness</i>	2
3	<i>Sportsmanship</i>	2
4	<i>Courtesy</i>	2

Sumber : (Organ et al., 2015)

3.2.3 Variabel Bebas Budaya Organisasi (X1)

Budaya Organisasi (X1) mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

Tabel 3.3
Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Inovasi dan pengambilan resiko.	2
2	Perhatian ke hal yang rinci.	2
3	Orientasi hasil	2
4	Orientasi orang.	2
5	Orientasi tim.	2
6	Keagresifan	2
7	Ketekunan	2

Sumber : (Robbins & Judge, 2017b)

3.2.4 Variabel Komitmen organisasi (X2)

Komitmen organisasi (X2) adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Tabel 3.2
Indikator Komitmen organisasi

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Affective commitmen</i>	3
2	<i>Continuance commitment</i>	3
3	<i>Normative commitment</i>	3

Sumber : (Robbins & Judge, 2017)

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya (Sugiyono, 2019). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap BKKBN Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 91 Orang.

Tabel 3.6
Populasi Penelitian

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Kepala Perwakilan	1 Orang
2	Sekretaris	26 Orang
3	DALDUK (Pengendalian Penduduk)	10 Orang
4	KSPK (Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga)	11 Orang
5	ADPIN (Advokasi, Penggerakan dan Informasi)	16 Orang
6	KBKR (Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi)	11 Orang
7	LATBANG (Pelatihan, Penelitian dan Pengembangan)	16 Orang
JUMLAH		91 Orang

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendryadi, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara yaitu sejumlah 91 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani & Hendryadi, 2015).

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 91 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Studi Dokumentasi

Penulis mengumpulkan data yang berkaitan dengan dokumentasi perusahaan seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi, data-data jumlah pegawai yang ada di perusahaan. Dokumen ini diperlukan untuk menyempurnakan/mendukung pembahasan di dalam penelitian ini dengan cara mempelajarinya.

2. Daftar Pertanyaan (*Quesioner*)

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

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

Tabel 3.7 Skala Pengukuran

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

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

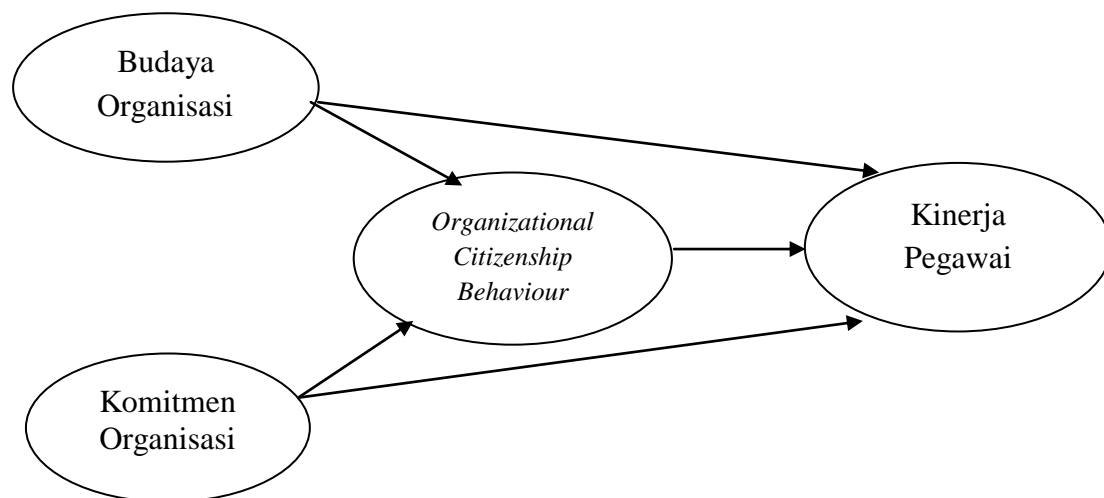
3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali & Latan 2015). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Dimana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten

didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 3.1. Model Struktural PLS

Menurut (Hair Jr et al., 2017) Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu

1. Analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni
 - a. validitas konvergen (*Convergent Validity*);

- b. realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*);
 - c. validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)
2. Analisis model struktural (*Inner Model*), yakni
- a. Koefisien determinasi (*R-Square*);
 - b. f-square; dan
 - c. pengujian hipotesis

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.1 Analisa Outer Model

Analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

1. *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya.

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi $> 0,7$ dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.

2. *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *Squareroot Of Average Variance Extracted (AVE)*.

3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *View Latent Variable Coefficient*. Untuk mengevaluasi 60 composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *Cronbach's Alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha $> 0,7$.

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

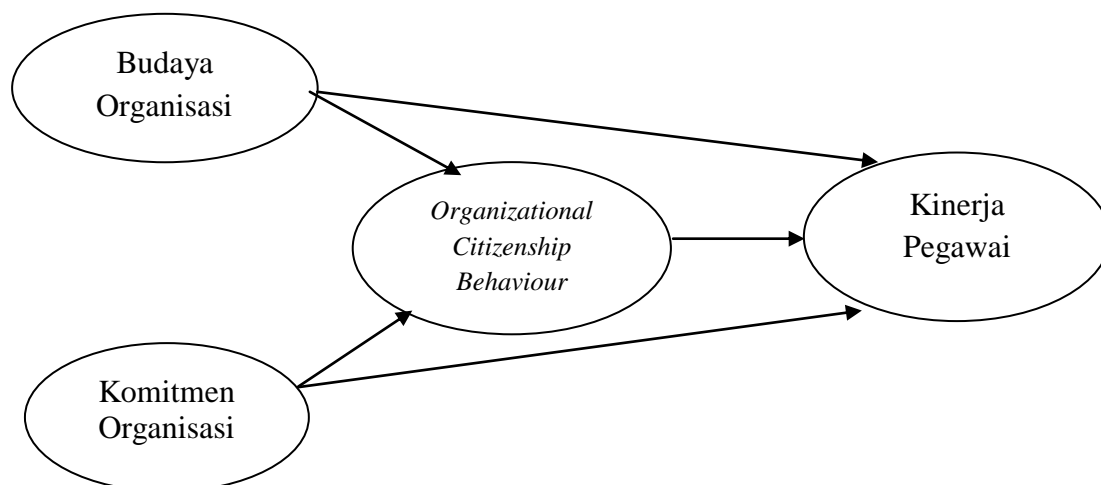
Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial Least Square*) PLS juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameter. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apanilai nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

3.6.3 Uji Hipotesis

Dalam pengujian hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_0 ditolak ketika t-statistik $> 1,96$. Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka H_a diterima jika nilai probabilitas $< 0,05$.

3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya. Secara lengkap model struktural dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 3.2. Model Analisis Persamaan Struktural

3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

Pengujian pada inner model atau model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antar konstruk laten. Inner model meliputi inner relation,

structural model dan substantive theory menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantive. Inner model diuji dengan melihat nilai R-square, Q-square dan path coefficient (koefisien jalur) untuk mendapatkan informasi seberapa besar variabel laten dependen dipengaruhi oleh variabel laten independen, serta uji signifikansi untuk menguji nilai signifikansi hubungan atau pengaruh antar variabel (Ghozali & Latan, 2015).

1. R-Square Test

Nilai R-square atau koefisien determinasi menunjukkan keragaman konstruk-konstruk eksogen yang mampu menjelaskan konstruk endogen secara serentak. Nilai R-square digunakan untuk mengukur tingkat variabilitas perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Parameter ini juga digunakan untuk mengukur kelayakan model prediksi dengan rentang 0 sampai 1. Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar pula pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Perubahan nilai R-square (r^2) digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantive (Ghozali & Latan, 2015)

2. Path Coefficient Test.

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050

BAB 4

HASIL PENELITIAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 5 pernyataan untuk *Organizational Citizenship Behavior* (Z), 6 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X1), dan 5 pernyataan untuk Komitmen Organisasi (X2). Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 91 orang responden pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.
Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	59	64,84 %
2	Perempuan	32	35,16 %
TOTAL		91	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 59 (64,84%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 32 (35,16%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.2
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	10	10,99 %
2	31 – 40 Tahun	31	34,06 %
3	41 - 50 Tahun	32	35,17 %
4	51 - 60 Tahun	18	19,78 %
TOTAL		91	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang berumur 21-30 tahun sebanyak 10 orang (10,99 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 31 orang (35,17 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 32 orang (35,17 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 18 orang (19,78 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.3
Tingkatan Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	11	12,09 %
2	S1	64	70,33 %
3	S2	15	16,49 %
4	S3	1	1,09 %
TOTAL		91	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 11 orang (12,09%), pendidikan S1 sebanyak 64 orang (70,33%), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 15 orang (16,49%) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 1 orang (1,09%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4
Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	29	31,87 %
2	11 - 20 Tahun	39	42,86 %
3	> 20 Tahun	23	25,27 %
TOTAL		91	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari pegawai yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 29 orang (31,87 %), lama bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 39 orang (42,86 %), lama bekerja lebih 20 tahun yaitu sebanyak 23 orang (25,27 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah pegawai yang berumur rentang waktu 11 sampai 20 tahun pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), *Organizational Citizenship Behavior* (Z), Budaya Organisasi (X1) dan Komitmen Organisasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi

jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No Pert	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	50	54.95	24	26.37	12	13.19	3	3.3	2	2.20	91	100
2	37	40.66	35	38.46	15	16.48	3	3.3	1	1.10	91	100
3	36	39.56	35	38.46	13	14.29	6	6.59	1	1.10	91	100
4	44	48.35	28	30.77	15	16.48	1	1.1	3	3.30	91	100
5	34	37.36	39	42.86	14	15.38	2	2.2	2	2.20	91	100
6	35	38.46	30	32.97	21	23.08	3	3.3	2	2.20	91	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari yang diharapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 50 orang (54,95%).
2. Jawaban responden Pekerjaan dilakukan dengan lebih banyak dibandingkan dengan yang lain, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang (40,66%).

3. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (39,56%).
4. Jawaban responden Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 44 orang (48,35%).
5. Jawaban responden Saya melakukan pekerjaan dengan baik tanpa diawasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang (42,86%)
6. Jawaban responden Saya selalu berusaha menjadi pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan pegawai lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (38,46%).

4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)*

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

Tabel 4.6

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

No Pert	Jawaban <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	34.07	32	35.16	23	25.27	3	3.30	2	2.20	91	100
2	37	40.66	33	36.26	17	18.68	2	2.20	2	2.20	91	100
3	37	40.66	29	31.87	18	19.78	5	5.49	2	2.20	91	100
4	41	45.05	23	25.27	23	25.27	3	3.30	1	1.10	91	100
5	40	43.96	28	30.77	17	18.68	4	4.40	2	2.20	91	100
6	38	41.76	30	32.97	18	19.78	3	3.30	2	2.20	91	100
7	32	35.16	37	40.66	17	18.68	3	3.30	2	2.20	91	100
8	38	41.76	32	35.16	17	18.68	3	3.30	1	1.10	91	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden, Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (35,16%).
2. Jawaban responden, Saya diberikan Target yang cukup tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (40,66%).
3. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (40,66%).
4. Jawaban responden, Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan Perusahaan terbatas, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (45,05%).
5. Jawaban responden, Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (43,96%).
6. Jawaban responden, Ketika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan Perusahaan membuat saya tidak nyaman, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (41,76%).
7. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang (40,66%).
8. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (41,76%).

4.1.3.3 Variabel Budaya Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)

No	Jawaban Budaya Organisasi (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Pert	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	42	46.15	30	32.97	15	16.48	3	3.3	1	1.10	91	100
2	30	32.97	32	35.16	26	28.57	2	2.2	1	1.10	91	100
3	32	35.16	29	31.87	21	23.08	8	8.79	1	1.10	91	100
4	29	31.87	29	31.87	25	27.47	7	7.69	1	1.10	91	100
5	33	36.26	31	34.07	22	24.18	4	4.4	1	1.10	91	100
6	33	36.26	35	38.46	20	21.98	1	1.1	2	2.20	91	100
7	35	38.46	30	32.97	23	25.27	2	2.2	1	1.10	91	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (46,15%).
2. Jawaban responden Saya selalu melakukan pertimbangan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 orang (35,16%).
3. Jawaban responden Hasil pekerjaan saya merupakan tolak ukur penilaian kinerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 32 orang (35,16%)..

4. Jawaban responden Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 29 orang (31,87%).
5. Jawaban responden Saya selalu bekerja sama dengan team agar pekerjaan mudah selesai, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (36.26%).
6. Jawaban responden, Pemimpin selalu mengharapkan pegawai selalu bekerja maksimal setiap harinya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 orang (38.46%).
7. Jawaban responden, Saya selalu bekerja sungguh sungguh agar BKKBN Provinsi Sumut menjadi lebih baik lagi., mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (38.46%).

4.1.3.4 Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut :

Tabel 4.8

Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (X2)

No	Jawaban Komitmen Organisasi (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	43.96	33	36.26	15	16.48	2	2.20	1	1.10	91	100
2	43	47.25	29	31.87	16	17.58	1	1.10	2	2.20	91	100
3	35	38.46	36	39.56	19	20.88	0	0.00	1	1.10	91	100
4	42	46.15	32	35.16	13	14.29	2	2.20	2	2.20	91	100
5	42	46.15	30	32.97	16	17.58	2	2.20	1	1.10	91	100
6	41	45.05	33	36.26	12	13.19	3	3.30	2	2.20	91	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (43,96%).
2. Jawaban responden Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (47,25%).
3. Jawaban responden Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah nyaman dengan pekerjaan saya, dapat membuat , mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 36 orang (39.56%).
4. Jawaban responden Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (46.15%).
5. Jawaban responden Saya yakin dengan karir saya diperusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (46.15%).
6. Jawaban responden Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (45.05%).

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.1.4.1. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*nya. Jika nilai *outer*

loading lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9 Validitas Konvergen

	X1. Budaya Organisasi	X2. Komitmen organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
X1.1	0.738			
X1.2	0.820			
X1.3	0.647			
X1.4	0.786			
X1.5	0.863			
X1.6	0.861			
X1.7	0.796			
X2.1		0.886		
X2.2		0.882		
X2.3		0.845		
X2.4		0.863		
X2.5		0.898		
X2.6		0.844		
Y1			0.859	
Y2			0.825	
Y3			0.830	
Y4			0.852	
Y5			0.833	
Y6			0.849	
Z1				0.825
Z2				0.832
Z3				0.853
Z4				0.831
Z5				0.826
Z6				0.905
Z7				0.856
Z8				0.841

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel Budaya Organisasi lebih besar dari 0,4 maka semua indikator pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid.

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

4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

Analisis konsistensi internal adalah bentuk reliabilitas yang digunakan untuk menilai konsistensi hasil lintas item pada suatu tes yang sama. Pengujian konsistensi internal menggunakan nilai reliabilitas komposit dengan kriteria suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai reliabilitas komposit $> 0,600$ (Hair Jr et al., 2017)

Tabel 4.10 Analisis Konsistensi Internal

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X1. Budaya Organisasi	0.898	0.907	0.920	0.624
X2. Komitmen organisasi	0.936	0.938	0.949	0.757
Y. Kinerja Pegawai	0.917	0.918	0.936	0.708
Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.943	0.945	0.953	0.717

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan data analisis konsistensi internal pada tabel di atas diperoleh hasil bahwa variabel

1. Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,920 > 0,600$ maka variabel Budaya Organisasi adalah reliabel

2. Komitmen Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,949 > 0,600$ maka variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,936 > 0,600$ maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar $0,953 > 0,600$ maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z) adalah reliable.

4.1.4.3. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan bertujuan untuk menilai suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, yakni dengan cara melihat Nilai *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) $< 0,90$, maka variabel memiliki validitas diskriminan yang baik (valid) (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.11
Validitas Diskriminan

	X1. Budaya Organisasi	X2. Komitmen organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
X1. Budaya Organisasi				
X2. Komitmen organisasi	0.830			
Y. Kinerja Pegawai	0.818	0.826		
Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.844	0.865	0.886	

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh hasil korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) maka

1. Variabel Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi sebesar $0,830 < 0,900$, korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).
Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,818 < 0,900$ korelasi

Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $0,844 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Budaya Organisasi dinyatakan valid.

2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar $0,826 < 0,900$, nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $0,865 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar $0,886 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

4.1.4.4. Kolinearitas (*Colinierity /Variance Inflation Factor/VIF*)

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikansistatistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* (Hair Jr et al., 2017).

Jika nilai VIF lebih besar dari 5,00 maka berarti terjadi masalah kolinearitas, dan sebaliknya tidak terjadi masalah kolinearitas jika nilai $VIF < 5,00$ (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.12
Kolinieritas

	X1. Budaya Organisasi	X2. Komitmen organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
X1. Budaya Organisasi			3.012	2.453
X2. Komitmen organisasi			3.443	2.453
Y. Kinerja Pegawai				
Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>			3.693	

Sumber : SEM PLS (2023)

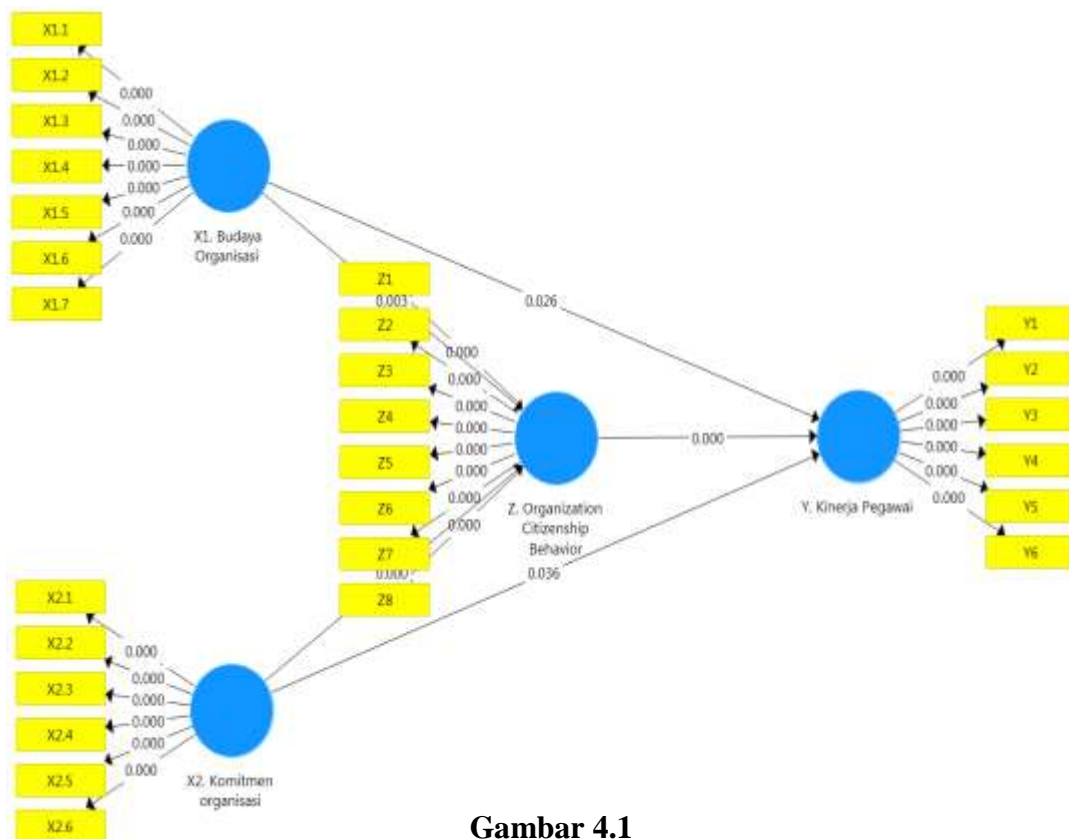
Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

1. VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah 3,012 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
2. VIF untuk korelasi Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah 3,443 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
3. VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 2,453 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
4. VIF untuk korelasi Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* adalah 2,453 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)
5. VIF untuk korelasi *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kinerja Pegawai adalah 3,693 < 5,00 (tidak terjadi masalah kolinieritas)

Dengan demikian, dari data-data di atas, model struktural dalam kasus ini tidak semua korelasi yang terbebas dari masalah kolinieritas.

4.1.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Dalam pengujian ini terdapat dua tahapan, yakni pengujian hipotesis pengaruh langsung dan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung. Adapun koefisien-koefisien jalur pengujian hipotesis terdapat pada gambar di bawah ini :



Gambar 4.1

Pengujian Hipotesis

4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara langsung (tanpa perantara) yakni :

1. Jika nilai koefisien jalur adalah positif mengindikasikan bahwa kenaikan nilai suatu variabel diikuti oleh kenaikan nilai variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif mengindikasikan bahwa kenaikan suatu variabel diikuti oleh penurunan nilai variabel lainnya. (Hair Jr et al., 2017)

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

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

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

Tabel 4.13
Hipotesis Pengaruh Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Budaya Organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.181	0.188	0.081	2.227	0.026
X1. Budaya Organisasi -> Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.389	0.397	0.130	2.983	0.003
X2. Komitmen organisasi -> Y. Kinerja Pegawai	0.209	0.213	0.099	2.102	0.036
X2. Komitmen organisasi -> Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.518	0.510	0.132	3.933	0.000
Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Y. Kinerja Pegawai	0.516	0.502	0.123	4.203	0.000

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.181 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,026 maka $0,026 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai
2. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.389 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,209 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,036 maka $0,036 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan

bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,518 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,516 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya secara tidak langsung (melalui perantara).

1. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $>$ koefisien pengaruh langsung, maka bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya.
2. Jika nilai koefisien pengaruh tidak langsung $<$ koefisien pengaruh langsung, maka tidak bersifat memediasi hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.14
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X1. Budaya Organisasi -> Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Y. Kinerja Pegawai	0.201	0.199	0.082	2.441	0.015
X2. Komitmen organisasi -> Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> -> Y. Kinerja Pegawai	0.267	0.256	0.092	2.895	0.004

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,201 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,015 maka $0,015 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,267 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,004 maka $0,004 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

4.1.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi

bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

1. Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model PLS yang kuat
2. R Square sebesar 0,50 menunjukkan model PLS yang moderat/sedang.
3. Nilai R Square sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah
(Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.15
Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Y. Kinerja Pegawai	0.723	0.714
Z. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.729	0.723

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,723 artinya besaran pengaruh 72,3%, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat . Kemudian, hasil pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,729 artinya besaran pengaruh 72,9 % hal ini berarti menunjukkan PLS juga kuat.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.181 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,026 maka $0,026 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Budaya organisasi dengan kinerja pegawai tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja pegawai akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing pegawai. Jadi budaya organisasi dengan kinerja pegawai merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para pegawai maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai, mulai dari awal bekerja, pegawai berasal dari karakteristik yang berbeda beda maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri maka pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi (Jasman Syaripuddin Hasibuan, 2018)

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Intan, 2021), (Nurhasanah et al., 2022), (Tirtayasa, 2019), (Yusnandar & Viawanty, 2021), (Jufrizen, 2017), (Gultom, 2014), (Yusnandar et al., 2020), (Ainanur & Tirtayasa, 2018), (Bismala, 2021), (Muis et al., 2018), (Indajang et al., 2020), (Arianty, 2015), (Muis et al., 2018) dan (Prayogi et al., 2021) yang menyimpulkan bahwa Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai

4.2.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,209 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,036 maka $0,036 < 0,05$, sehingga dapat

dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Komitmen organisasional merupakan keadaan yang menunjukkan karakteristik hubungan antara pekerja dengan sebuah organisasi sehingga mempengaruhi setiap keputusan yang diambil oleh pegawai (Muis et al., 2018).

Komitmen pegawai pada organisasi sangat penting untuk memperkirakan dan mengevaluasi kekuatan pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya dalam organisasi. Komitmen dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi (Tupti & Siswadi, 2022)

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

4.2.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.389 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,003 maka $0,003 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Penerapan Budaya organisasi di dalam perusahaan sebagai alat manajemen untuk mendorong pegawai berperilaku positif didalam perusahaan sehingga dengan adanya budaya organisasi akan mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior*. Budaya Organisasi perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan adanya kepedulian terhadap penerapan budaya organisasi maka pegawai akan saling membantu untuk menyelesaikan tanggung jawab didalam perusahaan serta meminimalisir terjadinya kesalahpahaman terhadap sesama anggota organisasi (Prayogi et al., 2021).

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* pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya (Farisi et al., 2021)

Hasil penelitian terdahulu (Hayati, 2020), dan (Mukti et al., 2022) yang dilakukan oleh telah membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

4.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,518 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Komitmen Organisasi adalah keadaan Psikologis yang mencirikan hubungan pegawai (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 keanggotaannya dalam organisasi (Lesmana & Prayogi, 2021)

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

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Farisi, 2021), (Farisi & Pane, 2020) dan (Abdelrahman et al., 2020) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai Terhadap Kinerja pegawai

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,516 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

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

Organizational Citizenship Behavior didefinisikan sebagai aktivitas seorang pegawai secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi juga berkontribusi pada organisasi di mana kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Hasibuan et al., 2023). Sikap individu terhadap kewarganegaraan perusahaan ditunjukkan dalam membantu rekan kerja, sukarela membantu kesuksesan organisasi, setia kepada perusahaan, rela melakukan aktivitas ekstra di tempat kerja, menghindari konfrontasi dengan rekan kerja, dan menggunakan waktu secara produktif di tempat kerja. Ini adalah jenis aktivitas prososial, atau perilaku sosial yang bermanfaat. Individu yang menunjukkan *Organizational*

Citizenship Behavior yang baik dapat disebut sebagai pekerja yang baik (Hamdani & Jufrizen., 2023)

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

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

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,201 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,015 maka $0,015 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang (Ainanur & Tirtayasa, 2018)

Organizational Citizenship Behavior lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (pegawai) sebagai makhluk sosial. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak

mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Muhtar, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan (Prayogi et al., 2021) (Burhan et al., 2014) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening

4.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,004 maka $0,004 < 0,05$ dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

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

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

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

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
3. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
4. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
6. Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
7. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara.

5.2. Saran

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

1. Penulis menyarankan harus ada faktor lain yang menunjang keberhasilan kinerja pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara salah satunya perusahaan seharusnya memberikan pelatihan yang efisien dan efektif sehingga pegawai yang merealisasikan materi pelatihan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan keinginan perusahaan.
2. Penulis menyarankan harus ada faktor lain yang menunjang keberhasilan kinerja pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara salah satunya memiliki rasa tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk selalu patuh dan taat terhadap peraturan dan tata tertib BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
3. Bahwa BKKBN Provinsi Sumatera Utara harus lebih efisien dan efektif dalam pelaksanaan pelatihan sehingga akan memunculkan sikap *organizational citizenship behavior* dalam diri pegawai serta menerapkan budaya organisasi yang mudah dipahami dan diterapkan pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab didalam perusahaan sehingga dengan adanya variabel mediasi yaitu *organizational citizenship behavior* maka secara tidak langsung akan mempengaruhi pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dan membawa dampak yang positif bagi pegawai dan BKKBN Provinsi Sumatera Utara.
4. Meningkatkan perhatian BKKBN Provinsi Sumatera Utara terhadap para pegawai. Dengan perhatian tersebut diharapkan komitmen organisasi para pegawai tersebut juga akan meningkat. Selain itu pegawai pegawai lama yang telah menunjukkan komitmennya dalam jangka panjang kepada

BKKBN Provinsi Sumatera Utara perlu diberi perhatian lebih sebagai tanda terima kasih dinas atas komitmen mereka terhadap dinas selama ini.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Susahnya peneliti menyebarkan kuisisioner disebabkan responden yang sedang bekerja sehingga peneliti terkadang menyita waktu responden agar mau mengisi kuisisioner nya.
2. Penelitian ini hanya terbatas pada factor Kinerja Pegawai , *Organizational Citizenship Behavior* Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi
3. Responden terkadang belum memahami pengertian tentang Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi secara umum sehingga peneliti menjelaskan terlebih dahulu sebelum menjelaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdelrahman, M., Burritt, D. J., Gupta, A., Tsujimoto, H., & Tran, L.-S. P. (2020). Heat Stress Effects On Source–Sink Relationships And Metabolome Dynamics In Wheat. *Journal of Experimental Botany*, *71*(2), 543–554.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–15.
- Affandi, A., & Afriansyah, H. (2019). Administrasi Keuangan. *INA-Rxiv Papers*, *1*(1), 1–9. <https://doi.org/10.31227/osf.io/yv9cx>
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 1–14.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *14*(2), 1–8.
- Arianty, N. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelindo Cabang Belawan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, *4*(2), 1–9.
- Azhar, M. E., & Alfihamsyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, *1*(1), 246–259.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Umsu Press.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2014). 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), 141–153.

- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Dikshit, A. Y., & Dikshit, P. A. (2014). An investigation in organizational citizenship behavior of managers as perceived by senior officers with leadership roles & responsibilities. *International Journal*, 2(2), 47–51.
- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta.
- Farisi, S. (2021). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance Mediated by Citizenship Behavior. *Journal of International Conference Proceedings*, 4(2), 413–432.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 1(1), 29–42.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- 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. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hamdani, S., & Jufrizen., J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256–1274.
- Hasibuan, J.S, Soemitra, A., & Nawawi, Z. M. (2023). Antecedents of Work Flare Spirituality , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Supervisors and Management of the Association of Indonesian Islamic Pension Funds (IDPII). *Entrepreneurship on Global Economics*

Development in the Era of Society 5.0, 1(January), 2322–2336.

- Hasibuan, J.S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU, 1*(1), 1–23.
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi, 16*(2), 54–61.
- Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN 1 Tilatang Kamang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, 5*(1), 1–21.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial, 12*(2), 393–406.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 15*(01), 37–47.
- Jufrizen, J. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, 17*(1), 1–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fjimb.v17i1.1209>
- 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. (2018). Peran motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB), 405–424.*
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas(Jurnal Ekonomi Dan Keuangan), 4*(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding*

Seminar Nasional Kewirausahaan, 2(1), 420–435.

- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.
- Julita, J., & Arianty, N. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. *Ekonomi Dan Bisnis Umsu*, 195–205.
- Kasmir, K. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moorhead. (2013). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Muhdar, H. M. (2015). The Influence Of Spiritual Intelligence, Leadership, And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Study To Islamic Bank In Makassar City. *Al-Ulum*, 15(1), 135–156.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293–236.

- Mukti, W. P., Kurniawan, I. S., & Herawati, J. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, Pemberdayaan Psikologis, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(2), 352–361.
- Nawawi, I. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Penerbit Kencana.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fsnk.v2i1.8440>
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The Influence Of Corporate Culture And Organisational Commitment On Performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017a). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017b). *Perilaku Organisasi (Edisi 12)*. Salemba Empat.
- Rudianto, R. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.

- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact Of Organizational Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance: An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194–207.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, 13(2), 113–122.
- 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.
- Sopiah, S. (2014). *Perilaku Organisasional*. Andi.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67–73.
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*,

2(1), 45–54.

Tupti, Z., & Siswadi, Y. (2022). Antaseden Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi. *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 706–716.

Umam, K. (2012). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.

Wibowo, W. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

Wirawan, W. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.

Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.

Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN
PROVINSI SUMATERA UTARA**

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Kepada Yth. Saudara/Saudari

Pegawai BKKBN Provinsi Sumatera Utara

Di Tempat

Dengan Hormat

Perkenalkan nama saya Faridz Ramzi Ali (1905160082) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

Hormat Saya

Faridz Ramzi Ali

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas Responden

No Responden :

Umur : (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Lama Bekerja : < 10 Tahun 11-20 tahun > 20 Tahun

1. KINERJA PEGAWAI (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lebih baik dari yang diharapkan					
Kuantitas						
2	Pekerjaan dilakukan dengan lebih banyak dibandingkan dengan yang lain					
Waktu						
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
Penekanan Biaya						
4	Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
Pengawasan						
5	Saya melakukan pekerjaan dengan baik tanpa diawasi					
Hubungan Antar Pegawai						
6	Saya selalu berusaha menjadi pegawai yang teladan yang bisa kerjasama dengan pegawai lain					

2. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Altruism						
1	Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja					
2	Saya diberikan Target yang cukup tinggi					
Conscientiousness						
3	Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat					
4	Saya merasa Waktu istirahat yang					

	diberikan Perusahaan terbatas					
Sportsmanship						
5	Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Pegawai melakukan kesalahan kerja					
6	Ketika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan Perusahaan membuat saya tidak nyaman					
Courtesy						
7	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
8	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					

3. BUDAYA ORGANISASI (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Inovasi dan pengambilan resiko						
1	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra					
2	Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan					
Perhatian ke hal yang rinci.						
3	Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan					
4	Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin					
Orientasi hasil						
5	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja					
6	Sekretariat DPRD SU selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan					

Orientasi orang.						
7	Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai.					
8	Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja					
Orientasi tim						
9	Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit					
10	Saya selalu bekerja sama dengan team agar pekerjaan mudah selesai					
Keagresifan						
11	Mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu					
12	Pemimpin selalu mengharapkan pegawai selalu bekerja maksimal setiap harinya					
Ketekunan						
13	Keberlangsungan dan intensitas kerja lebih diprioritaskan					
14	Saya selalu bekerja sungguh sungguh agar Sekretariat DPRD SU menjadi lebih baik lagi.					

4. KOMITMEN ORGANISASI (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Affective commitmen						
1	Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini					
2	Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini					
Continuance commitment						
3	Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah					

	nyaman dengan pekerjaan saya					
4	Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima					
Normative commitment						
5	Saya yakin dengan karir saya di perusahaan ini					
6	Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan					

LAMPIRAN

1. Jawaban Kuisisioner Kinerja Pegawai

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL
A01	4	5	5	5	5	5	29
A02	5	5	5	4	5	5	29
A03	3	4	2	3	4	3	19
A04	3	3	4	3	3	3	19
A05	5	4	5	5	4	4	27
A06	4	4	3	4	4	3	22
A07	4	4	4	5	4	4	25
A08	4	3	4	5	3	3	22
A09	5	5	3	3	5	5	26
A10	4	4	4	4	4	3	23
A11	3	3	4	4	4	3	21
A12	2	2	2	2	2	2	12
A13	4	4	4	4	4	4	24
A14	3	3	3	3	3	2	17
A15	5	4	5	4	4	3	25
A16	3	2	4	5	3	4	21
A17	4	4	4	5	4	5	26
A18	5	5	5	5	5	5	30
A19	3	3	4	4	4	4	22
A20	5	5	5	5	5	5	30
A21	5	3	3	4	5	4	24
A22	4	5	5	5	5	5	29
A23	5	5	4	5	5	5	29
A24	4	4	5	3	5	4	25
A25	5	4	4	5	5	5	28
A26	5	4	5	5	5	5	29
A27	5	3	3	3	3	3	20
A28	5	5	5	5	5	5	30
A29	5	3	3	3	3	3	20
A30	5	5	5	5	4	4	28
A31	5	4	4	4	4	4	25
A32	5	4	5	4	5	4	27
A33	5	4	4	4	4	4	25
A34	2	4	4	1	4	4	19
A35	4	4	4	4	4	4	24
A36	4	4	4	4	4	4	24

A37	3	3	3	3	1	3	16
A38	3	3	3	3	3	3	18
A39	4	4	4	4	4	4	24
A40	5	5	5	5	5	5	30
A41	5	5	5	5	5	5	30
A42	5	5	5	5	4	4	28
A43	5	5	5	5	5	5	30
A44	5	5	5	5	5	5	30
A45	4	4	4	4	4	4	24
A46	3	3	3	3	3	3	18
A47	1	3	2	1	2	1	10
A48	4	4	4	4	5	5	26
A49	4	4	4	4	4	4	24
A50	2	3	3	3	3	3	17
A51	5	5	5	3	5	5	28
A52	5	5	5	5	5	5	30
A53	5	5	5	5	5	5	30
A54	4	4	4	4	4	4	24
A55	5	5	5	5	5	5	30
A56	5	5	5	5	5	5	30
A57	5	5	5	5	4	2	26
A58	5	5	5	5	5	5	30
A59	5	4	4	4	4	4	25
A60	5	5	5	5	5	5	30
A61	5	5	5	5	5	3	28
A62	4	4	4	4	4	4	24
A63	3	3	3	3	5	3	20
A64	3	4	2	3	4	3	19
A65	3	3	3	3	3	3	18
A66	5	5	5	5	5	5	30
A67	5	5	5	5	5	5	30
A68	5	5	5	5	5	5	30
A69	4	4	4	4	4	4	24
A70	5	5	5	5	5	5	30
A71	4	4	3	4	4	3	22
A72	4	4	4	4	4	4	24
A73	5	5	4	5	4	5	28
A74	5	4	5	5	5	4	28
A75	5	4	4	4	3	3	23
A76	5	4	4	5	4	5	27
A77	4	4	4	4	4	4	24

A64	3	4	5	3	5	5	3	4	32
A65	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A66	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A67	4	4	3	3	4	3	4	4	29
A68	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A69	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A70	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A71	5	5	5	3	3	4	4	3	32
A72	4	4	3	2	3	3	3	3	25
A73	5	4	3	5	4	3	5	5	34
A74	5	4	4	4	5	5	5	5	37
A75	3	3	4	3	4	3	4	4	28
A76	3	5	3	4	4	4	3	4	30
A77	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A78	5	4	5	5	5	5	5	5	39
A79	4	4	4	5	5	4	4	4	34
A80	5	5	5	5	4	5	4	4	37
A81	5	4	3	5	5	5	4	5	36
A82	3	4	5	5	5	5	5	3	35
A83	3	4	5	3	3	3	5	3	29
A84	3	4	5	5	5	5	5	5	37
A85	3	4	5	5	5	5	5	5	37
A86	3	5	5	5	3	5	5	5	36
A87	3	5	5	5	5	5	4	5	37
A88	3	3	4	3	3	4	4	5	29
A89	5	5	5	3	5	5	5	5	38
A90	4	3	5	5	5	4	4	5	35
A91	1	1	1	1	1	1	1	1	8

3. Jawaban Kuisisioner Budaya Organisasi

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	TOTAL
A01	4	4	4	3	3	4	3	25
A02	4	3	4	2	4	4	5	26
A03	4	3	3	2	2	3	3	20
A04	5	4	4	4	4	3	4	28
A05	4	4	3	4	2	4	5	26
A06	4	3	4	4	3	4	5	27
A07	5	5	5	5	4	4	4	32

A08	3	4	4	3	4	4	4	26
A09	3	3	5	5	5	5	5	31
A10	5	4	4	4	5	4	4	30
A11	5	3	5	4	4	5	4	30
A12	2	2	2	2	2	2	2	14
A13	5	5	5	4	4	4	4	31
A14	5	3	3	4	3	4	5	27
A15	5	3	4	4	3	4	3	26
A16	5	4	4	5	4	4	4	30
A17	5	4	5	2	5	5	4	30
A18	2	5	5	3	5	5	3	28
A19	4	4	3	3	4	4	4	26
A20	4	3	5	3	3	3	4	25
A21	5	4	2	3	4	3	3	24
A22	5	5	2	5	5	5	5	32
A23	3	3	3	3	3	3	3	21
A24	3	4	4	4	4	4	4	27
A25	5	5	5	5	5	5	5	35
A26	5	5	5	5	5	5	5	35
A27	3	3	3	3	3	3	3	21
A28	5	5	5	5	5	5	5	35
A29	3	3	3	3	3	3	3	21
A30	5	4	4	4	5	4	4	30
A31	4	4	2	4	4	4	4	26
A32	4	4	4	4	4	5	5	30
A33	4	4	2	4	4	4	4	26
A34	4	4	4	4	4	4	4	28
A35	4	4	4	4	4	4	4	28
A36	4	4	4	4	4	3	4	27
A37	3	3	3	3	3	3	3	21
A38	3	3	3	3	3	3	3	21
A39	4	4	4	4	4	4	4	28
A40	5	5	3	5	5	5	5	33
A41	5	5	3	5	5	5	5	33
A42	4	4	4	5	5	5	5	32
A43	5	5	5	5	5	5	5	35
A44	5	5	3	5	5	5	5	33
A45	4	4	4	5	5	5	5	32
A46	3	3	3	3	3	3	3	21
A47	2	2	4	2	3	3	4	20
A48	4	5	5	4	4	4	4	30

A49	4	4	4	4	4	4	4	28
A50	3	3	3	3	3	3	3	21
A51	5	5	5	5	5	5	5	35
A52	5	5	4	5	5	5	5	34
A53	5	5	5	3	5	5	5	33
A54	4	4	4	4	4	4	4	28
A55	5	5	5	5	5	5	5	35
A56	4	5	5	5	5	5	5	34
A57	5	5	3	3	5	5	5	31
A58	5	5	4	5	5	5	5	34
A59	4	4	5	5	5	5	5	33
A60	5	5	5	4	5	4	4	32
A61	5	4	5	5	5	5	5	34
A62	4	5	5	5	5	4	5	33
A63	3	3	3	3	3	3	3	21
A64	4	4	2	3	3	4	3	23
A65	3	3	3	3	3	3	3	21
A66	5	5	5	4	5	4	5	33
A67	4	4	4	4	3	4	3	26
A68	5	5	5	5	5	5	5	35
A69	4	4	4	4	4	4	4	28
A70	5	5	5	5	5	5	5	35
A71	3	5	4	5	4	5	4	30
A72	3	3	3	3	3	3	3	21
A73	5	3	3	4	4	5	4	28
A74	5	5	5	4	4	5	5	33
A75	4	4	4	3	4	4	5	28
A76	5	4	5	4	3	5	4	30
A77	4	4	4	4	4	4	4	28
A78	4	3	2	3	3	4	5	24
A79	5	4	5	5	4	4	4	31
A80	5	3	5	4	5	5	4	31
A81	4	4	4	5	4	4	5	30
A82	5	5	5	5	4	4	3	31
A83	5	3	4	5	4	4	3	28
A84	5	5	5	5	4	3	3	30
A85	5	3	3	3	3	3	3	23
A86	3	3	3	3	5	3	3	23
A87	5	5	5	2	2	1	2	22
A88	5	3	5	2	5	5	3	28
A89	5	5	5	3	5	5	5	33

A90	4	3	2	3	3	3	5	23
A91	1	1	1	1	1	1	1	7

4. Jawaban Kuisisioner Komitmen Organisasi

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	TOTAL
A01	4	4	4	5	5	5	27
A02	5	5	5	5	5	5	30
A03	4	5	5	4	4	4	26
A04	4	4	4	5	4	4	25
A05	4	4	4	4	5	4	25
A06	4	3	4	5	4	4	24
A07	4	5	4	5	5	4	27
A08	4	4	4	4	4	3	23
A09	5	5	5	5	5	5	30
A10	4	3	4	4	3	4	22
A11	5	5	4	5	4	4	27
A12	2	2	4	2	2	2	14
A13	5	5	5	5	5	5	30
A14	4	4	3	4	3	4	22
A15	3	3	4	3	5	4	22
A16	4	4	4	4	4	5	25
A17	5	5	3	5	5	5	28
A18	5	5	5	5	5	5	30
A19	5	4	4	4	3	4	24
A20	3	4	4	4	3	4	22
A21	5	4	3	2	4	4	22
A22	5	5	5	5	5	5	30
A23	5	5	5	5	5	5	30
A24	4	4	4	4	4	4	24
A25	5	5	5	5	5	5	30
A26	5	5	5	5	5	5	30
A27	3	3	3	3	3	3	18
A28	5	5	5	5	5	5	30
A29	3	3	3	3	3	3	18
A30	4	4	4	4	4	4	24
A31	4	4	4	4	4	4	24
A32	4	4	4	4	5	5	26
A33	4	4	4	4	4	1	21
A34	4	4	4	4	4	4	24

A35	4	4	4	4	4	4	24
A36	3	4	4	5	4	5	25
A37	3	3	3	3	3	3	18
A38	3	3	3	3	3	3	18
A39	4	4	4	4	4	4	24
A40	5	5	5	5	5	5	30
A41	5	5	5	5	5	5	30
A42	5	5	5	5	5	5	30
A43	5	5	5	5	5	5	30
A44	5	5	5	5	5	5	30
A45	5	5	5	5	5	4	29
A46	3	3	3	3	3	3	18
A47	3	4	4	3	3	2	19
A48	4	5	5	4	4	4	26
A49	4	4	4	4	4	4	24
A50	3	3	3	3	3	3	18
A51	5	5	5	5	5	5	30
A52	5	5	4	5	5	5	29
A53	5	5	5	5	5	5	30
A54	4	4	4	4	4	4	24
A55	5	5	5	5	5	5	30
A56	5	5	5	5	5	5	30
A57	5	5	5	5	5	5	30
A58	5	5	4	5	4	5	28
A59	5	4	5	5	5	2	26
A60	5	4	4	5	4	5	27
A61	5	5	5	5	5	5	30
A62	5	5	5	5	5	5	30
A63	3	3	3	3	3	3	18
A64	2	3	3	4	3	3	18
A65	3	3	3	3	3	3	18
A66	5	5	5	5	5	5	30
A67	4	4	4	4	4	3	23
A68	5	5	5	5	5	5	30
A69	4	4	4	4	4	4	24
A70	5	5	5	5	5	5	30
A71	5	5	5	5	5	5	30
A72	3	3	3	3	3	3	18
A73	3	5	4	3	4	5	24
A74	5	5	4	5	4	5	28
A75	3	4	4	4	5	5	25

A76	4	3	4	4	4	4	23
A77	4	4	4	4	4	4	24
A78	4	5	5	4	5	5	28
A79	4	1	3	4	3	4	19
A80	5	5	3	3	2	4	22
A81	4	4	3	1	4	4	20
A82	4	5	3	4	5	4	25
A83	5	5	3	5	5	5	28
A84	4	3	3	4	4	4	22
A85	4	4	5	5	4	4	26
A86	4	5	5	4	5	4	27
A87	5	5	5	4	5	5	29
A88	4	3	4	4	4	4	23
A89	5	5	5	5	5	5	30
A90	5	5	5	5	5	5	30
A91	1	1	1	1	1	1	6