

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI
OLEH KEPUASAN KERJA DI
PT. MULTIDAYA TEKNOLOGI
NUSANTARA**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Zul Khairi
NPM : 1905160643
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari senin, tanggal 27 Mei 2024, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : ZUL KHAIRI
N P M : 1905160643
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PT.MULTIDAYA TEKNOLOGI NUSANTARA

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

TIM PENGUJI

Penguji I

(Prof. Dr. Ir. Hj. R. SABRINA, M.Si)

Penguji II

(SAPRINAL MANURUNG, S.E., M.A)

Pembimbing

(RAHMAD BAHAGIA SIREGAR, S.E., M.Si)

Ketua

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

Sekretaris



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



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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : ZUL KHAIRI
NPM : 1905160643
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KERJA
KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI
PT. MULTIDAYA TEKNOLOGI NUSANTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, Mei 2024

Pembimbing Skripsi

RAHMAD BAHAGIA SIREGAR, S.E., M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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



Dr. H. LANJURI, S.E., M.M., M.Si. CMA



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 : ZUL KHAIRI
NPM : 1905160643
Dosen Pembimbing : Rahmad Bahagia Siregar, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di PT. Multidaya Teknologi Nusantara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Fenomena beam Jobs	4/5-24	
Bab 2	Mencolkan Indikator	7/5-24	
Bab 3	Keterfrik Responden	7/5-24	
Bab 4	Perubahanan fertij an	9/5-24	
Bab 5			
Daftar Pustaka	Al en beaisy	6/5-24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace	8/5-24	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

Medan, 2024
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing



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

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Zul Khairi

NPM : 1905160643

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Penelitian : Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT. Multibaya Teknologi Nusantara

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

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

Saya yang menyatakan



ZUL KHAIRI

UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

ABSTRAK

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PT. MULTIDAYA TEKNOLOGI NUSANTARA

ZUL KHAIRI

1905160643

zulkhairitambusai424@gmail.com

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

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *organizational citizenship behavior* dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja di PT. Multidaya Teknologi Nusantara Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja pegawai PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai PT. Multidaya Teknologi Nusantara.

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior*, Komunikasi Interpersonal, Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

ABSTRACT

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
AND INTERPERSONAL COMMUNICATION ON PERFORMANCE
EMPLOYEES MEDIATED BY SATISFACTION
WORK AT PT. MULTIDAYA TEKNOLOGI
NUSANTARA**

ZUL KHAIRI

1905160643

zulkhairitambusai424@gmail.com

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

This research aims to determine the influence of Organizational Citizenship Behavior and Interpersonal Communication on Employee Performance which is mediated by job satisfaction at PT. Multidaya Teknologi Nusantara Both directly and indirectly. This research uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial Least Square – Structural Equation Model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis with latent variables. The research results show that Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Employee Performance at PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Job Satisfaction at PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Interpersonal Communication has a positive and significant effect on Employee Performance at PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Interpersonal Communication has a positive and significant effect on Job Satisfaction at PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Job Satisfaction has a positive and insignificant effect on Employee Performance at PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Job Satisfaction cannot mediate or mediate the influence of Organizational Citizenship Behavior on PT employee performance. Multidaya Teknologi Nusantara. Job Satisfaction cannot mediate or mediate the influence of Interpersonal Communication on the performance of PT employees. Multidaya Teknologi Nusantara.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Interpersonal Communication, Employee Performance Mediated by Job Satisfaction

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **“PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH KEPUASAN KERJA DI PT. MULTIDAYA TEKNOLOGI NUSANTARA”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian proposal ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

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

5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Rahmad Bahagia Siregar, SE,M.SI selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku dosen pembimbing akademik.
10. Seluruh keluarga dan teman yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.

Akhirnya penulis mengharapkan proposal ini bermanfaat bagi kita semua. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat. Amin

Medan, Mei 2024

Penulis

ZUL KHAIRI
1905160643

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.3 Batasan Masalah.....	6
1.4 Rumusan Masalah	6
1.5 Tujuan Penelitian	7
1.6 Manfaat Penelitian	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	9
2.1 Uraian Teoritis	9
2.1.1 Kinerja.....	9
2.1.1.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja	10
2.1.1.3 Penilaian Kinerja.....	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja	13
2.1.2 Kepuasan Kerja	14
2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja	14
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	15
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	15
2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja	16
2.1.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.1.3.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.1.3.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	18
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	20
2.1.3.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	23
2.1.4 Komunikasi Interpersonal	24
2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal	24
2.1.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal	26
2.1.4.3 Indikator Komunikasi Interpersonal	28

2.2 Kerangka Konseptual	30
2.2.1 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap kinerja karyawan	30
2.2.2 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Kepuasan Kerja	30
2.2.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan	31
2.2.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja\	31
2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	31
2.2.6 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja	32
2.2.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	32
2.3. Hipotesis.....	33
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	35
3.1 Jenis Penelitian.....	35
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.2.1 Kinerja Karyawan (Y).....	36
3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)	36
3.2.3 <i>Organizational citizenship behavior</i> (X1)	37
3.2.4 Komunikasi Interpersonal (X2).....	37
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	38
3.3.1 Tempat Penelitian.....	38
3.3.2 Waktu Penelitian	38
3.4 Populasi dan Sampel	39
3.4.1 Populasi	39
3.4.2 Sampel.....	39
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	39
3.6 Teknik Analisis Data.....	40
3.6.1 Analisis Data Kuantitatif.....	40
3.6.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	40
3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)	40
3.6.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	42
3.6.4.1 Construct reliability and validity.....	42
3.6.4.2 Discriminant Validity	42
3.6.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	43
3.6.5.1 R-Square.....	43

3.6.5.2 F-Square	43
3.6.5.3 Pengujian Hipotesis.....	44
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Hasil Penelitian	46
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	46
4.1.2 Deskripsi Identitas Responden.....	47
4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	48
4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)	50
4.1.3.3 Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1)	52
4.1.3.4 Variabel Komunikasi Interpersonal (X2).....	53
4.2.2 Analisis Model Struktural/Structural Model Analysisist (Inner Model) .61	
4.3 Pembahasan.....	67
4.3.1 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai	67
4.3.2 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	67
4.3.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai	67
4.3.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja	67
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	68
4.3.6 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	68
4.3.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja	68
BAB V PENUTUP	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran.....	70
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	70
DAFTAR PUSTAKA	72

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	36
Tabel 3.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	36
Tabel 3.3 Indikator <i>Organizational citizenship behavior</i>	37
Tabel 3.4 Indikator Komunikasi Interpersonal.....	37
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....	38
Tabel 3.6 Instrumen Skala Likert.....	40
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert.....	46
Tabel 4.2 Data Identitas Jenis Kelamin Responden.....	47
Tabel 4.3 Data Identitas Usia Responden.....	47
Tabel 4.4 Data Identitas Pendidikan Terakhir Responden.....	47
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	48
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z).....	50
Tabel 4.7 Angket Skor Untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1).....	52
Tabel 4.8 Angket Skor Untuk Variabel Komunikasi Interpersonal (X2).....	53
Tabel 4.9 <i>Convergent Validity</i> Kinerja Pegawai.....	55
Tabel 4.10 <i>Convergent Validity</i> Kepuasan Kerja.....	56
Tabel 4.11 <i>Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior</i>	56
Tabel 4.12 <i>Convergent Validity</i> Komunikasi Interpersonal.....	57
Tabel 4.13 Hasil Composite Reliability.....	57
Tabel 4.14 Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	58
Tabel 4.15 Hasil <i>Discriminant Validity</i>	59
Tabel 4.16 <i>R-Square</i>	61
Tabel 4.17 <i>F-Square</i>	62
Tabel 4.18 <i>Dirrect Effect</i>	64
Tabel 4.19 <i>Indirrect Effect</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja.....	33
Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	60
Gambar 4.2 Path Coefficient and P-Value Inner Model.....	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan diuntut untuk bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Perusahaan selalu berusaha untuk lebih unggul dari pesaing sehingga terciptanya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan tercapai jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkompeten. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah perusahaan yang mana sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Tanpa adanya manusia di dalam perusahaan maka perusahaan tidak akan berjalan dengan baik karena manusia merupakan faktor penggerak dari segala aspek kegiatan didalam perusahaan. Untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkompeten maka pihak manajemen harus mengelola dengan sebaik mungkin sumber daya manusia yang ada. Dalam manajemen, kinerja merupakan salah satu tolak ukur dalam menentukan tingkat kompeten sumber daya manusia. Semakin baik kinerja karyawan maka semakin baik pula perusahaan tersebut.

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karna kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Karena dengan meningkatkan kinerja karyawan otomatis kinerja perusahaan juga akan meningkat. Semakin baik kinerja seseorang di dalam perusahaan maka akan semakin banyak pula keuntungan yang akan diterima perusahaan (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan

perusahaan adalah kinerja karyawannya. Setiap karyawan tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, Kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mulyana et al., 2019). Kinerja pegawai yang optimal merupakan harapan semua pihak, namun kenyataan di lapangan menunjukkan masih ada beberapa pegawai yang kinerjanya belum optimal (Jufrizen et al., 2022). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi,sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai,dengan moral maupun etika (Lesmana & Farisi, 2021). Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Jufrizen, 2017). Selain itu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja.

Jika suatu individu memiliki kepuasan kerja, hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja

memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri (Harahap & Khair, 2019).

Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas yang ada yang dikerjakan maka akan berpikiran negatif terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nasution, 2018). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempunyai kontribusi besar untuk dapat melancarkan dalam mewujudkan visi, misi serta tujuan suatu organisasi, karena kepuasan kerja merupakan suatu persepsi atau perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaan mereka sehingga seseorang yang merasa memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Hasil baik yang dicapai akan menentukan keberhasilan dari sistem yang ditetapkan dan menjadi perbandingan pada perusahaan lain, apakah hasil ini sudah cukup untuk mampu bersaing dan dapat menjadi pilihan utama masyarakat. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah *Organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk

menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (J. S. Hasibuan & Wahyuni, 2022).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). *Organizational citizenship behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kelangsungan hidup organisasi (Prihanto & Prayekti, 2018).

Selain itu, faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu Komunikasi Interpersonal . Ketika komunikasi interpersonal yang terjadi antara pimpinan dengan bawahan, atau pun karyawan dengan sesama karyawan maka nilai kebersamaan akan mendorong meningkatnya motivasi karyawan. Hal tersebut disebabkan karena adanya sejumlah kebutuhan yang harus dicapai karyawan seperti kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri (Putra & Fitria, 2019)

Berdasarkan pra riset yang peneliti lakukan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara, maka dapat ditemukan beberapa fenomena permasalahan yaitu masih rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Selanjutnya kepuasan kerja yang masih rendah hal tersebut dapat dilihat dari masih adanya beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai serta kinerja yang menurun, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.

Selanjutnya pada kurangnya kerjasama antar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dimana karyawan lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela sehingga *organizational citizenship behavior* masih rendah, karyawan yang tidak mau memanfaatkan waktu luang untuk membantu karyawan lainnya. Selanjutnya pada komunikasi interpersonal yang kurang baik antara atasan dengan bawahan maupun antar sesama karyawan, hal ini ditunjukkan dengan kesalahan karyawan dalam mengerjakan tugas dari atasan karena tidak paham saat menerima informasi tugas yang disampaikan dan rekan kerja yang tidak siap membantu apabila karyawan tersebut mempunyai kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa uraian dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja di PT. Multidaya Teknologi Nusantara”**.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Masih rendahnya kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
2. Masih adanya beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai,

lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.

3. Tingkat rasa sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi dalam lingkungan perusahaan cenderung tidak responsif, hal ini ditunjukkan dengan sifat individualisme dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Terjadinya kesalahpahaman yang disebabkan oleh komunikasi yang berjalan didalam perusahaan tidak berjalan dengan baik, hal itu dapat terlihat pada saat pegawai menyampaikan atau menerima tugas dari atasan, atau sesama pegawai pada saat bekerja.

1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan komunikasi interpersonal pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara.

1.4 Rumusan Masalah

- 1) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?
- 2) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?
- 3) Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?
- 4) Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?

- 5) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?
- 6) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?
- 7) Apakah Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara?

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian Penelitian ini mempunyai tujuan yang harus dicapai dan mengacu pada rumusan masalah penelitian untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara

- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan pada melalui kepuasan kerja PT. Multidaya Teknologi Nusantara

1.6 Manfaat Penelitian

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

- 1) Manfaat Teoritis

Sebagai pijakan, referensi dan kajian lebih lanjut pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

- 2) Manfaat Praktis

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

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jufrizen, 2018)

Selain itu, Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi sesuai, dengan moral maupun etika (Lesmana & Farisi, 2021). Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para Pegawai, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

Kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Ratnasari, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana

perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Elizar & Tanjung, 2018).

Kinerja yang baik akan tercapai dengan adanya perbaikan secara terus menerus. Namun, perbaikan kinerja tidak hanya dilakukan apabila prestasi kerja tidak sesuai seperti yang diharapkan, perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim, maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atau dengan kualitatif yang lebih baik (Bahagia et al, 2018).

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

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nasution et al., 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Pegawai yaitu :

1) Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kinerja kerja seseorang.

2) Beban Kerja

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

3) Budaya Organisasi

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

Sedangkan menurut (Erwin & Suhardi, 2020) yaitu :

- 1) Keterampilan dan keahlian, keterampilan adalah sesuatu yang di pelajari dengan teratur hingga akhirnya menjadi panadai atau ahli dibidang yang dipelajari tersebut. Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran.
- 2) Pengetahuan, adalah berbagai gejala yang di temui dan di peroleh manusia melalui pengamatan akal.
- 3) Rancangan kerja, adalah bagian dari proses sedain pekerjaan (job desain) yang memperhatikan operasi kerja yang sebenarnya.
- 4) Motivasi kerja, adalah kemajuan kerja yang timbul karena adanya dorongan dari dalam diri Pegawai sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada dari dalam diri Pegawai sebagai hasil integrasi keseluruhan daripada kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik dan social dimana kekuatannya tergantung daripada proses pengintegrasian tersebut.
- 5) Kepemimpinan, adalah rangkaian aktivitas penataan berupa kemampuan seseorang dalam mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu.
- 6) Motivasi, adalah tingkat kesenangan yang di rasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.
- 7) Loyalitas, sebagai tindakan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

- 8) Komitmen, adalah sebagai suatu keadaan dimana seseorang Pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut
- 9) Komunikasi Interpersonal , adalah penggunaan beberapa hukuman atau sanksi jika Pegawai menyimpang dari peraturan.

2.1.1.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menjadi hal yang sangat penting, karena kinerja Pegawai secara langsung akan berpengaruh pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik Pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standard dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada Pegawai (Aziz, 2011).

Sedangkan menurut (Syahyuni et al., 2018) menyimpulkan bahwa Penilaian Kinerja berarti mengevaluasi kinerja Pegawai saat ini dan atau di masa lalu relative standart kinerjanya. Penilaian kinerja mengasumsikan bahwa Pegawai memahami apa standar kinerja mereka dan juga memberikan Pegawai umpan balik, pengembangan, insentif, yang diperlukan untuk membantu orang yang bersangkutan menghilangkan kinerja yang kurang baik atau melanjutkan kinerja yang baik

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

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Menurut (Kartika & Susanta, 2020) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

- 1) Kesetiaan adalah ketulusan, tidak melanggar janji atau berkhianat, perjuangan dan anugerah, serta mempertahankan kesepakatan dan menjaga janji.
- 2) Prestasi, merupakan hasil yang telah dicapai oleh seseorang dalam melakukan kegiatan.
- 3) Kejujuran, adalah suatu sikap yang lurus hati, menyatakan yang sebenarnya tidak berbohong atau berkata hal-hal yang menyalahi apa yang terjadi (fakta).
- 4) Kerjasama, adalah suatu usaha bersama antara individu atau kelompok social untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Prakarsa, adalah upaya, tindakan mula-mula yang dimunculkan oleh seseorang.
- 6) Kecakapan, adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.
- 7) Tanggung jawab adalah keadaan dimana wajib menanggung segala sesuatu sehingga kewajiban menanggung, memikul, menanggung segala sesuatu yang menjadi akibat.

Menurut (Umar & Norawati, 2022) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

- 1) Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan satu hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku bagi karyawan tersebut. Suatu pekerjaan akan mempunyai makna bagi seseorang apabila pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya secara maksimum dan memuaskan. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan seseorang, maka akan semakin tinggi pula kepuasan kerja orang tersebut.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko & Rambe, 2018). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 2014).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2013). Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya (Mangkunegara, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja adalah sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja

Manfaat kepuasan kerja (Robins & Corners, 2000) ialah sebagai berikut :

- 1) Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- 2) Potensi perusahaan akan lebih maju
- 3) Pekerjaan yang dihasilkan lebih baik lagi
- 4) Menghasilkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan
- 5) Meningkatkan semangat kerja

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Siagian & Khair, 2018) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

- 1) Gaya Kepemimpinan

Pimpinan yang kurang memberikan rasa perhatian (perduli pada kondisi karyawan) sehingga kepuasan karyawan terhadap hubungan dengan atasan tidak meningkat. Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

- 2) Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja perusahaan yang rendah tersebut berupa kelengkapan fasilitas kerja yang diberikan, kesehatan dan kenyamanan ruang kerja karyawan. Hal tersebut berdampak padarendahnya kepuasan kerja tentang kondisi ataupun suasana dalam bekerja.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Tamali & Munasip, 2019) menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1) Kepemimpinan

Pemimpin memfasilitasi karyawan dengan cara membreakdown tugas dan tanggung jawab bawahan sesuai dengan kemampuan karyawan sehingga proaktif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Menurut (Syahputra, 2019) indikator kepuasan kerja yang meliputi antara lain:

- 1) Kepuasan terhadap gaji, yaitu atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- 3) Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.
- 4) Kepuasan terhadap supervisor, sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

Indikator yang digunakan untuk variabel kepuasan kerja menurut (Robins & Corners, 2000) yaitu:

- 1) Work it self (pekerjaan itu sendiri), Kepuasan pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

- 2) Salary (gaji/upah), Gaji merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dimana hal ini bisa dilihat sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.
- 3) Promotional opportunity (kesempatan promosi), Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk bias ikut andil dalam memajukan organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini terjadi karena promosi memiliki sejumlah bentuk yang bermacam-macam dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji.
- 4) Supervisor (pengawasan), Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.
- 5) Work relations (rekan kerja), Pada umumnya, sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu adalah rekan kerja yang kooperatif. Kelompok kerja, terutama tim yang „kuat“ bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.1.3 Organizational Citizenship Behavior

2.1.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka (Tambe, 2014).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kebebasan perilaku individu, yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ et al, 2015). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku seseorang karyawan bukan karena tuntutan tugasnya namun berdasarkan pada nilai sukarela dan senang hati (Margaretha, 2012).

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

2.1.3.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-reward oleh perolehan kinerja tugas. Melalui sejumlah riset, *Oganizational Citizenship Behavior* (OCB) diyakini dan terbukti dapat memberikan manfaat yang besar terhadap organisasi.

Menurut (Podsakoff et al., 2010) menyatakan bahwa :

- 1) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) *Organizational citizenship behavior* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- 4) *Organizational citizenship behavior* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

- 5) *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan stabilitas kerja organisasi.
- 8) *Organizational citizenship behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Menurut (Liang & Zen, 2012) berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
- 4) Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

- 5) Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
- 6) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship*

Behavior

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya *Organizational citizenship behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Menurut (Novaliadi, 2012) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB adalah sebagai berikut:

- 1) Budaya dan iklim organisasi.

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

- 2) Kepribadian dan suasana hati (mood)

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

yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3) Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasioanl (Perceived Organisasioanal Support /POS) dapat menjadi faktor untuk memprediksi OCB. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (feed back) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.

4) Persepsi terhadap inetraksi atasan-bawahan

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

5) Masa kerja

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

6) Jenis kelamin

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

wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

Sedangkan menurut (Organ, 2012) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu :

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

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

b) Komitmen Organisasi

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

c) Kepribadian

Organ Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d) Moral Karyawan

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

e) Motivasi

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

2) Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

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

b) Kepercayaan pada Pimpinan

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

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

2.1.3.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) bermakna apa saja karakteristik atau ciri-ciri dari *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut (Hamali, 2018) mengemukakan lima indikator dari dimensi perilaku kewargaan organisai sebagai berikut :

1) Menolong (*altruism*)

Menolong (*altruism*) adalah perilaku bebas terdiri perilaku yang membantu orang lain tertentu dan motivasi pegawai untuk membantu pegawai lainnya

untuk menyelesaikan masalah pekerjaannya dan rasa hormat yang sejati serta perhatian tanpa pamrih untuk kesejahteraan orang lain.

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

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

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

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

4) Kesopanan (*courtesy*)

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

5) Sikap sportif (*sportmanship*)

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

2.1.4 Komunikasi Interpersonal

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi Interpersonal

Kamus Psikologi, mendefinisikan komunikasi sebagai penyampaian

energi, gelombang suara dan tanda di antara tempat sebagai proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Komunikasi interpersonal sebagai proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna paling tidak-antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama bagi pembicara dan pendengar (Pearson et al., 2017).

Komunikasi intrapersonal adalah proses komunikasi yang terjadi di dalam diri individu, atau dengan kata lain proses berkomunikasi dengan diri sendiri. Terjadinya proses komunikasi disini karena adanya seseorang yang memberi arti terhadap suatu objek yang diamatinya dan terbetik dalam pikirannya (Cangara, 2014).

Selain itu, Komunikasi intrapersonal adalah landasan komunikasi interpersonal. Sebelum kita berkomunikasi dengan orang lain, kita biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri, mempersepsi dan memastikan makna pesan orang lain, hanya saja caranya sering tidak kita sadari. Keberhasilan komunikasi kita dengan orang lain bergantung pada keefektifan komunikasi kita dengan diri sendiri (Ruliana, 2014).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik

sebagai komunikan maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

2.1.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Interpersonal

Menurut (Devito, 2013) mengemukakan bahwa terdapat 9 faktor yang mempengaruhi komunikasi interpersonal meliputi:

1) Keterbukaan Diri

Keterbukaan diri adalah suatu jenis komunikasi dimana individu penyampaian informasi tentang dirinya yang biasanya disembunyikan atau tidak diceritakan kepada orang lain.

2) Empati

Empati sebagai kemampuan untuk merasakan apa yang orang lain rasakan dan dapat melakukan sesuatu yang nyata untuk mewujudkan rasa kepedulian kita terhadap apa yang orang lain alami.

3) Sikap Positif

Sikap positif merupakan kecenderungan seseorang untuk mampu bertindak berdasarkan penilaian yang baik tanpa merasa bersalah yang berlebihan, menerima diri sebagai orang yang dibutuhkan (penting) dan bernilai bagi individu lain, memiliki sikap percaya diri atau yakin terhadap kemampuan yang dimiliki untuk mengatasi permasalahan yang terjadi, peka terhadap kebutuhan orang lain, dan kebiasaan sosial yang telah diterima, serta dapat memberikan dan menerima pujian tanpa ada kepura-puraan disaat memberi maupun menerima hadiah tanpa adanya rasa bersalah.

4) Sikap Suportif

Sikap suportif yang sering kali diartikan sebagai sikap mendukung orang lain pada saat melakukan interaksi sosial dan komunikasi. Dukungan merupakan pengenalan kognitif atau verbal tetapi hanya tentang seseorang atau pribadi, bukan sebuah tindakan dapat berupa pujian, penilaian, pandangan dan lain-lainnya

5) Kesetaraan

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif apabila suasananya setara, artinya harus ada pengakuan secara tersembunyi bahwa kedua belah pihak sama-sama bernilai dan berharga dan bahwa masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang paling penting untuk disumbangkan.

6) Konsep Diri

Mendefinisikan konsep diri sebagai suatu gambaran terhadap diri individu itu sendiri. Konsep diri disini merupakan kemampuan seorang individu mengenali perasaan dan pemikiran individu tentang kekuatan dan kelemahan, kemampuan dan keterbatasan, dan aspirasi dan pandangan dunia terhadap dirinya sendiri dan orang lain secara positif.

7) Kesadaran Diri

Kesadaran diri merupakan kemampuan seorang individu mengenal dirinya sendiri. Kesadaran diri ini dapat berkembang ketika seorang individu telah memahami konsep diri yang ada didalam dirinya. Dalam kesadaran diri ini yang kemudian akan memunculkan sikap terbuka dalam proses penyampaian informasi tentang dirinya, yang melibatkan perilaku, sikap, perasaan, keinginan, motivasi, dan juga gagasan.

8) Harga Diri

Harga diri yang dimaksudkan disini ialah ketika seorang merasa baik tentang dirinya sendiri, dan mampu menceritakan serta mengekspresikan potensi dirinya kepada individu lain secara terbuka. Seseorang yang memiliki harga diri yang baik akan cenderung mudah dalam bertindak untuk sukses meskipun dalam keadaan terpuruk, dan dengan leluasa mampu berbagi informasi mengenai kegagalan yang dialami dan memberikan kesan yang baik ketika berkomunikasi dengan orang lain.

9) Kesetaraan

Kesetaraan ialah suatu sikap setuju dan menerima orang lain dengan perinerimaan yang positif. Komunikasi interpersonal akan berhasil jika individu yang berkomunikasi dalam suasana dan keadaan setara.

2.1.4.3 Indikator Komunikasi Interpersonal

Menurut (Devito, 2013) indikator komunikasi interpersonal adalah :

- 1) Keterbukaan Terbuka pada orang-orang yang ingin berinteraksi, kemauan kita untuk memberikan tanggapan terhadap orang lain dengan jujur dan terus terang tentang segala sesuatu yang dikatakannya.
- 2) Empati Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya.
- 3) Sikap Mendukung Hubungan Interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung.
- 4) Sikap Positif komunikasi interpersonal terbina jika orang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, mempunyai perasaan positif terhadap orang lain dan berbagai situasi komunikasi.

- 5) Kesamaan komunikasi interpersonal akan lebih efektif bila para pelaku komunikasi mempunyai nilai, sikap, perilaku dan pengalaman yang sama.

Menurut (Arni, 2015) Ada beberapa indikator komunikasi interpersonal yaitu :

1. Keterbukaan (Openness)

Merupakan sikap jujur, rendah hati, dan adil didalam menerima pendapat orang lain.

2. Empati (Empathy)

Adalah kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan kesanggupan untuk menempatkan diri dalam keadaan orang lain.

3. Dukungan (Support)

Adalah suatu bentuk kenyamanan, perhatian, penghargaan, ataupun bantuan yang diterima individu dari orang yang berarti, baik secara perorangan maupun kelompok.

4. Rasa positif (Positiveness)

Bersikap positif baik ketika mengemukakan pendapat atau gagasan yang bertentangan maupun gagasan yang mendukung, karena rasa positif itu sudah dengan sendirinya mendukung proses pelaksanaan komunikasi yang efektif.

5. Kesamaan (Equality)

Yaitu siap menerima anggota komunikasi lain sama atau setara.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

Adapun penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OBC) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen et al, 2020); (Sakti et al, 2020); (Suzana, 2017) dan (Lubis, 2015) organisasi yang memiliki karyawan dengan *Organizational citizenship behavior* yang baik maka kinerja organisasi tersebut akan lebih baik dari organisasi lainnya.

2.2.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja

Organizational Citizenship Behavior terhadap Kepuasan kerja didalam organisasi sangat berpengaruh pada tingkat kinerja pegawai, karena jika kepuasan kerja bisa tercapai dapat meningkatkan kinerja pegawai. bahwa, dengan tercapainya kepuasan kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuan. Kepuasan juga dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Maka ketercapaian kepuasan kerja sangat penting untuk ketercapaian kinerja pegawai yang baik. mencakup keseluruhan termasuk peran ekstra yang sering disebut *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan hasil dari (Sengkey, Tewal, & Lintong, 2018),(Darmawati et al., 2013) dan (Permana & Sriathi, 2017) Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas maka dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja secara.

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi yang efektif akan menciptakan iklim kerja kantor yang sehat dan terbuka. Hal ini sangat penting guna memusatkan kreativitas dan dedikasi para pegawai kantor. Oleh karena itu dalam sebuah instansi dibutuhkan komunikasi yang efektif agar meningkatkan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farida, 2019) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja

Keberhasilan suatu organisasi atau kelangsungan hidup organisasi ini dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu komunikasi interpersonal dan juga kepuasan kerja. Pegawai merupakan sumberdaya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rizaldi, 2013) menyatakan bahwa Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian dari pekerjaan, penempatan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi karyawan itu sendiri. (Daulay & Handayani, 2021). Kinerja karyawan dikatakan baik, apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga semakin baik. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang baik dapat dipengaruhi kepuasan kerja pada diri karyawan. Dengan demikian kepuasan kerja dalam suatu perusahaan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Adhan et al., 2019) dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja terbukti berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Jufrizen & Sitorus, 2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

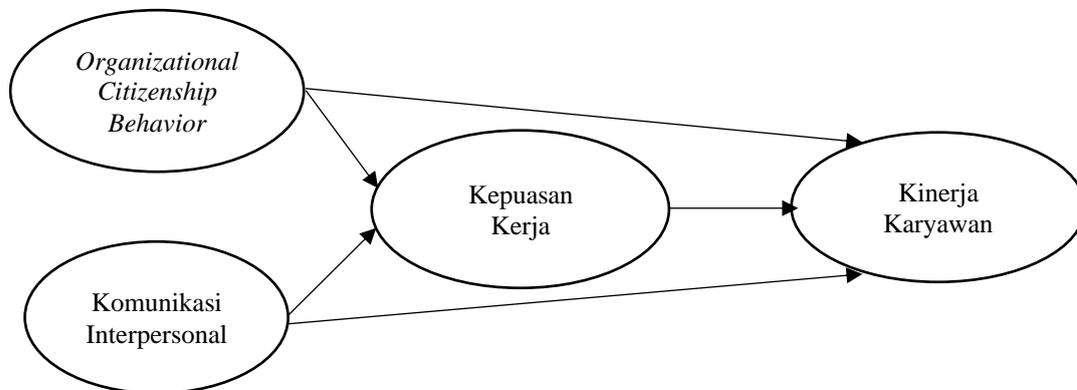
2.2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kailola, 2019) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Diperkuat oleh (Kurnianto & Kharisudin, 2022) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja

2.2.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Kailola, 2019) menyatakan bahwa Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Diperkuat oleh (Kurnianto & Kharisudin, 2022) menyatakan bahwa Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambarkerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variable bebasterhadap variable terikat. Berikut ini skema gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

2.3. Hipotesis

Menurut (Sugiyono,2018) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka konseptual diatas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
2. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
3. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
4. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara

5. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
6. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara
7. Komunikasi Interpersonal berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan terdiri dari lima variabel yaitu *Organizational citizenship behavior* (X1) dan Komunikasi Interpersonal (X2) sebagai variable bebas, Kinerja Karyawan (Y) sebagai variable terikat dan kepuasan kerja (Z) sebagai variable intervening. Pendekatan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan assosiatif. Menurut (Juliandi et al., 2015) pendekatan asosiatif adalah suatu pendekatan penelitian dimana peneliti tersebut bertujuan untuk menganalisis permasalahan bahwa adanya hubungan suatu variable dengan variable lainnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis jalur. Yang menggambarkan dan meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel sedangkan analisis jalur sering disebut sebagai analisis generasi kedua dari analisis multivariate. Analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

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

3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan kinerja karyawan adalah hasil yang di capai atas kontribusi dalam pekerjaan dan tugas yang telah dilakukan karyawan. Adapun indikator dalam menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1
Indikator Kinerja Karyawan

No.	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kesetiaan
2	Prestasi
3	Kejujuran
4	Kerjasama
5	Prakarsa
6	Kecakapan
7	Tanggung jawab

Sumber : (Kartika & Susanta, 2020)

3.2.2 Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah keadaan dimana seorang pekerja merasa bangga, senang, diperlakukan adil, diakui dan diperhatikan oleh atasan, dihargai, merasa aman karena pekerjaannya dapat menghasilkan sesuatu memenuhi kebutuhan, keinginan, harapan dan ambisi pribadinya sehingga ia merasa puas. Adapun indikator dari kepuasan kerja ialah :

Tabel 3.2
Indikator Kepuasan Kerja

No	Indikator Kepuasan Kerja
1	Work it self (pekerjaan itu sendiri)
2	Salary (gaji/upah)
3	Promotional opportunity (kesempatan promosi)
4	Supervisor (pengawasan)
5	Work relations (rekan kerja)

Sumber : (Kasmir, 2018)

3.2.3 *Organizational citizenship behavior* (X1)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku positif anggota organisasi. Perilaku positif tercerminkan ke dalam bentuk ke-sediaan untuk bekerja, dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). Adapun indikator dalam menilai *Organizational citizenship behavior* adalah :

Tabel 3.3
Indikator *Organizational citizenship behavior*

No.	Indikator <i>Organizational citizenship behavior</i>
1	Menolong (<i>altruism</i>)
2	Kebijakan masyarakat/organisasi (<i>civic virtue</i>)
3	Sikap kehati-hatian (<i>conscientiousness</i>)
4	Kesopanan (<i>courtesy</i>)
5	Sikap sportif (<i>sportmanship</i>)

Sumber : (Hamali, 2018)

3.2.4 Komunikasi Interpersonal (X2)

Komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku.

Tabel 3.4 Indikator Komunikasi Interpersonal

No	Indikator Komunikasi Interpersonal
1	Keterbukaan
2	Empati
3	Sikap Mendukung
4	Sikap Positif
5	Kesamaan komunikasi interpersonal

Sumber : (Devito, 2013)

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara yang berjumlah 87 orang.

3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”. Dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel penelitian yang dilakukan adalah sampel jenuh, dimana semua anggota populasi yang digunakan sebagai sampel yaitu seluruh karyawan yang berada PT. Multidaya Teknologi Nusantara yang berjumlah 87 orang.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

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

Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

Tabel 3.6
Instrumen Skala Likert

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

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Data Kuantitatif

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

3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur digunakan untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*) yang merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksirkan hubungan kausalitas antara variabel (model causal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013).

3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan

variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan 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 karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software Smart PLS ver. 3 for Windows*.

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant*

validity) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

3.6.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (*outer model*) menggunakan pengujian, Discriminant validity (Juliandi, 2018)

3.6.4.1 Construct reliability and validity

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

3.6.4.2 Discriminant Validity

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

3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)

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

3.6.5.1 R-Square

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari R-Square adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

3.6.5.2 F-Square

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

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika

nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

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

1) *Direct Effects (Pengaruh Langsung)*

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis direct effect adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini. Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan (2) Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018)

2) *Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)*

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

3) Total Effect (Total Efek)

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

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan *Organizational Citizenship Behavior* (X1), 10 pernyataan untuk variabel Komunikasi Interpersonal (X2), 14 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) dan 12 Pernyataan untuk variabel Kepuasan Kerja (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 87 orang karyawan PT. Multidaya Teknologi Nusantara sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel checklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

Tabel 4.1
Instrumen Skala Likert

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

Sumber (Sugiyono, 2018)

Berdasarkan ketentuan penelitian skala likert dari tabel di atas dapat dipahami bahwa ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel. Dengan demikian untuk setiap responden yang menjawab angket penelitian, maka skor tertinggi diberikan beban nilai 5 dan skor terendah diberikan beban nilai 1.

4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan.

Tabel 4.2
Data Identitas Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Perempuan	37	42,53%
Laki - Laki	50	57,47%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Tabel 4.3
Data Identitas Usia Responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase
<30 Tahun	30	34,48%
31-40 Tahun	31	35,63%
41-50 Tahun	20	22,99%
>51	6	6,90%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Tabel 4.4
Data Identitas Pendidikan Terakhir Responden

Usia	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	16	18,39%
D3	14	16,09%
S1	49	56,32%
S2	8	9,20%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (X1), Komunikasi Interpersonal (X2), Kinerja Pegawai (Y), Kepuasan Kerja (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 4.5
Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	52,87%	41	47,13%	-	-	-	-	-	-	87	100%
2	47	54,02%	36	41,38%	4	4,6%	-	-	-	-	87	100%
3	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
4	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
5	55	63,22%	32	36,78%	-	-	-	-	-	-	87	100%
6	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
7	51	58,62%	35	40,23%	-	-	-	-	-	-	87	100%
8	33	37,93%	54	62,07%	-	-	-	-	-	-	87	100%
9	46	52,87%	41	47,13%	-	-	-	-	-	-	87	100%
10	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
11	33	37,93%	54	62,07%	-	-	-	-	-	-	87	100%
12	33	37,93%	54	62,07%	-	-	-	-	-	-	87	100%
13	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
14	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya selalu setia terhadap tugas yang diberikan kepada saya sehingga mencapai kinerja yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52,87%
2. Dari jawaban mengenai Saya selalu setia terhadap perintah atasan terhadap kinerja saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54,02%
3. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
4. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%

5. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam bekerja terhadap dana operasional yang perlu dikeluarkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 63,22%
6. Dari jawaban mengenai Saya selalu jujur dalam setiap pekerjaan yang saya lakukan seperti membuat laporan apa adanya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 58,62%
8. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37,93%
9. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52,87%
10. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37,93%
11. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37,93%
12. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%

13. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%

14. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%

4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Tabel 4.6
Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	46	52,87%	41	47,13%	-	-	-	-	-	-	87	100%
2	47	54,02%	36	41,38%	4	4,6%	-	-	-	-	87	100%
3	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
4	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
5	55	63,22%	32	36,78%	-	-	-	-	-	-	87	100%
6	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
7	51	58,62%	35	40,23%	-	-	-	-	-	-	87	100%
8	54	62,07%	33	37,93%	-	-	-	-	-	-	87	100%
9	46	52,87%	41	47,13%	-	-	-	-	-	-	87	100%
10	53	60,92%	34	39,08%	-	-	-	-	-	-	87	100%
11	54	62,07%	33	37,93%	-	-	-	-	-	-	87	100%
12	54	62,07%	33	37,93%	-	-	-	-	-	-	87	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52,87%
2. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54,02%

3. Dari jawaban mengenai Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan waktu yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 54,02%
4. Dari jawaban mengenai Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
5. Dari jawaban mengenai Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 63,22%
6. Dari jawaban mengenai Gaji yang diberikan perusahaan sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
7. Dari jawaban mengenai Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 58,62%
8. Dari jawaban mengenai Saya setuju dengan kebijakan perusahaan dalam mempromosikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 62,07%
9. Dari jawaban mengenai Seluruh karyawan akan dipromosikan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 52,87%
10. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
11. Dari jawaban mengenai Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 62,07%

12. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan kepercayaan atas pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 62,07%

4.1.3.3 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1)

Tabel 4.7
Angket Skor Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	51,72%	42	48,28%	-	-	-	-	-	-	87	100%
2	43	49,43%	38	43,68%	4	4,60%	-	-	2	2,30%	87	100%
3	43	49,43%	42	48,28%	2	2,30%	-	-	-	-	87	100%
4	49	56,32%	38	43,68%	-	-	-	-	-	-	87	100%
5	43	49,43%	44	50,57%	-	-	-	-	-	-	87	100%
6	53	60,92%	32	36,78%	2	2,30%	-	-	-	-	87	100%
7	45	51,72%	31	35,63%	11	12,64%	-	-	-	-	87	100%
8	49	56,32%	30	34,48%	8	9,20%	-	-	-	-	87	100%
9	45	51,72%	42	48,28%	-	-	-	-	-	-	87	100%
10	43	49,43%	38	43,68%	-	-	-	-	-	-	87	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51,72%
2. Dari jawaban mengenai Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%
3. Dari jawaban mengenai Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%
4. Dari jawaban mengenai Saya selalu mengikuti kebijakan yang dibuat organisasi apabila disetujui pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 56,32%

5. Dari jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%
6. Dari jawaban mengenai Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
7. Dari jawaban mengenai Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51,72%
8. Dari jawaban mengenai Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 56,32%
9. Dari jawaban mengenai Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51,72%
10. Dari jawaban mengenai Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%

4.1.3.4 Variabel Komunikasi Interpersonal (X2)

Tabel 4.8
Angket Skor Untuk Variabel Komunikasi Interpersonal (X2)

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	51,72%	42	48,28%	-	-	-	-	-	-	87	100%
2	43	49,43%	38	43,68%	4	4,60%	-	-	2	2,30%	87	100%
3	43	49,43%	42	48,28%	2	2,30%	-	-	-	-	87	100%
4	49	56,32%	38	43,68%	-	-	-	-	-	-	87	100%
5	43	49,43%	44	50,57%	-	-	-	-	-	-	87	100%
6	53	60,92%	32	36,78%	2	2,30%	-	-	-	-	87	100%
7	45	51,72%	31	35,63%	11	12,64%	-	-	-	-	87	100%
8	49	56,32%	30	34,48%	8	9,20%	-	-	-	-	87	100%
9	45	51,72%	42	48,28%	-	-	-	-	-	-	87	100%

10	43	49,43%	38	43,68%	-	-	-	-	-	-	87	100%
----	----	--------	----	--------	---	---	---	---	---	---	----	------

Sumber : Hasil Pengolahan Angket (2024)

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya merasa rekan kerja memiliki keterbukaan dalam bekerja dengan tim, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51,72%
2. Dari jawaban mengenai Atasan selalu bercerita tentang masalah yang dihadapi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%
3. Dari jawaban mengenai Atasan memiliki inisiatif untuk membantu karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%
4. Dari jawaban mengenai Rekan kerja memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja lainnya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 56,32%
5. Dari jawaban mengenai Atasan memberi semangat kepada karyawan untuk bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%
6. Dari jawaban mengenai Rekan kerja memiliki sikap saling mendukung, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 60,92%
7. Dari jawaban mengenai Atasan memberi dukungan terhadap kegiatan positif yang dilakukan karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51,72%
8. Dari jawaban mengenai Tata letak ruangan yang mengganggu dalam bergerak, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 56,32%
9. Dari jawaban mengenai Rekan memberitahukan permasalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 51,72%
10. Dari jawaban mengenai Atasan memberikan solusi jika ada kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49,43%

4.2 Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik path analysis (analisis jalur) dengan menggunakan Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi.

4.2.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

1) *Construct Reliability and Validity*

a) *Convergent Validity*

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

Indikator konstruk pada variabel Kinerja Pegawai berjumlah 14 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9
***Convergent Validity* Kinerja Pegawai**

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Y1	0.728	0.50	Valid
Y2	0.714	0.50	Valid
Y3	0.751	0.50	Valid
Y4	0.770	0.50	Valid
Y5	0.735	0.50	Valid
Y6	0.804	0.50	Valid
Y7	0.833	0.50	Valid
Y8	0.726	0.50	Valid
Y9	0.729	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Kepuasan Kerja berjumlah 12 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.10
Convergent Validity Kepuasan Kerja

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
Z1	0.779	0.50	Valid
Z2	0.577	0.50	Valid
Z3	0.901	0.50	Valid
Z4	0.900	0.50	Valid
Z5	0.718	0.50	Valid
Z6	0.839	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Indikator konstruk pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.11
Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior

Indikator	<i>Loadig Factor</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Keterangan
X1.1	0.541	0.50	Valid
X1.2	0.730	0.50	Valid
X1.4	0.551	0.50	Valid
X1.5	0.802	0.50	Valid
X1.6	0.845	0.50	Valid
X1.7	0.785	0.50	Valid
X1.8	0.762	0.50	Valid
X1.9	0.793	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Indikator konstruk pada variabel Komunikasi Interpersonal berjumlah 10 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai *convergent validity* melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Convergent Validity Komunikasi Interpersonal

Indikator	Loadig Factor	Rule of Thumb	Keterangan
X2.1	0.780	0.50	Valid
X2.2	0.785	0.50	Valid
X2.3	0.654	0.50	Valid
X2.4	0.624	0.50	Valid
X2.5	0.768	0.50	Valid
X2.6	0.788	0.50	Valid
X2.7	0.638	0.50	Valid
X2.8	0.766	0.50	Valid
X2.9	0.806	0.50	Valid
X2.10	0.812	0.50	Valid

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

b) Composite Reliability

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

Tabel 4.13
Hasil Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.909
Kinerja Pegawai (Y)	0.923
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.925
<i>Organizational Citizenship Behavior (X1)</i>	0.912

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja adalah $0.909 > 0.6$.
- (2) Variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Pegawai adalah $0.923 > 0.6$.

(3) Variabel Komunikasi Interpersonal adalah reliabel, karena nilai composite reliability Komunikasi Interpersonal adalah $0.925 > 0.6$.

(4) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai composite reliability *Organizational Citizenship Behavior* adalah $0.912 > 0.6$.

c) Average Variance Extracted (AVE)

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

Tabel 4.14
Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.630
Kinerja Pegawai (Y)	0.571
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.556
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1)	0.541

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

(1) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan Kerja adalah $0.630 > 0.5$.

(2) Variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel, karena nilai AVE Kinerja Pegawai adalah $0.571 > 0.5$.

(3) Variabel Komunikasi Interpersonal adalah reliabel, karena nilai AVE Komunikasi Interpersonal adalah $0.556 > 0.5$.

- (4) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai AVE *Organizational Citizenship Behavior* adalah $0.541 > 0.5$.

2) *Discriminant Validity*

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

Tabel 4.15
Hasil *Discriminant Validity*

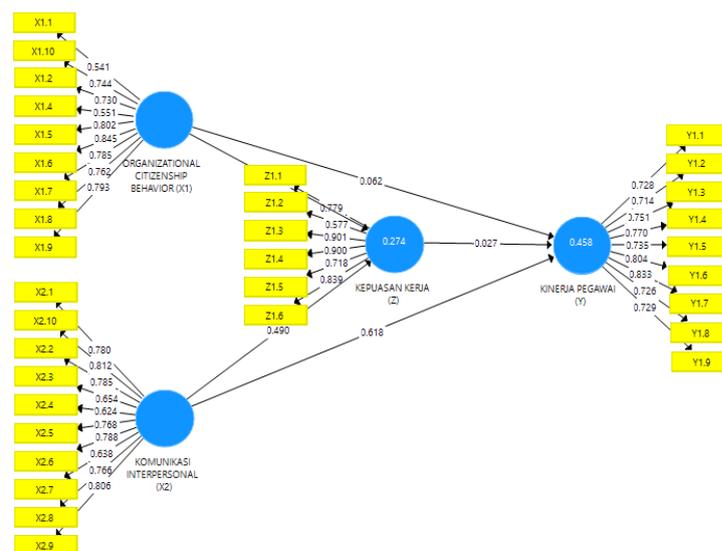
	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi Interpersonal (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1)
Kepuasan Kerja (Z)				
Kinerja Pegawai (Y)	0.392			
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.557	0.714		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1)	0.368	0.479	0.730	

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

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

- a) Variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai nilai htmt $0.392 < 0.90$, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- b) Variabel kepuasan kerja terhadap Komunikasi Interpersonal nilai htmt 0.557 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- c) Variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt 0.368 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- d) Variabel kinerja pegawai terhadap Komunikasi Interpersonal nilai htmt 0.714 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e) Variabel kinerja pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt 0.479 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt 0.730 < 0.90, artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).



Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

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

1. *Path Coefficient*

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

a) *R-Square*

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

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

Tabel 4.16
R-Square

	<i>R-Square</i>	R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0.274	0.257
Kinerja Pegawai (Y)	0.458	0.438

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* pada Kepuasan Kerja adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.257. Artinya kemampuan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Interpersonal dalam menjelaskan Kepuasan Kerja adalah 25,7%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk). Sedangkan pengujian *R-Square* pada Kinerja Pegawai adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang

menggunakan variabel intervening adalah 0.438. Artinya *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi Interpersonal dalam menjelaskan Kinerja Pegawai adalah 43,8%. Dengan demikian, model tergolong moderate (sedang).

b) *F-Square*

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

- (1) Jika nilai F² = 0.02 berarti efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (2) Jika nilai F² = 0.15 berarti efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
- (3) Jika nilai F² = 0.35 berarti efek yang besar dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 4.17
F-Square

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepuasan Kerja (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	Komunikasi Interpersonal (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (X1)</i>
Kepuasan Kerja (Z)		0.001		
Kinerja Pegawai (Y)				
Komunikasi Interpersonal (X2)	0.173	0.312		

<i>Organizational Citizenship Behavior (X1)</i>	0.002	0.004		
---	-------	-------	--	--

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2024)

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel Kepuasan Kerja terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $F2 = 0.001$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F2 = 0.173$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $F2 = 0.312$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai $F2 = 0.002$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai memiliki nilai $F2 = 0.004$. Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

c) *Dirrect Effect*

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

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

Tabel 4.18
Dirrect Effect

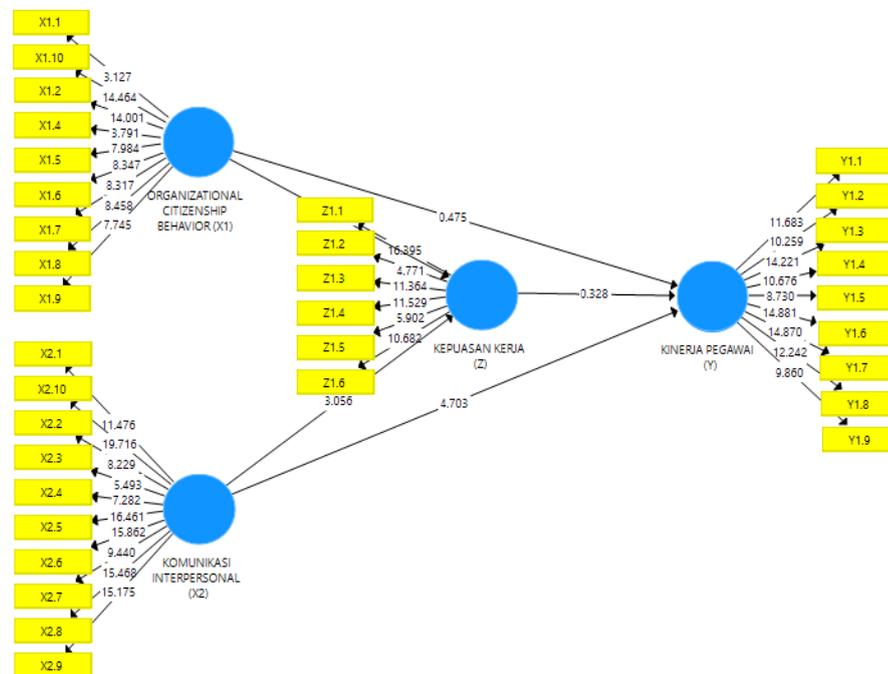
	Original Sample (0)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (0/STERR)	P- Value
Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.027	0.035	0.081	0.328	0.743
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.490	0.520	0.160	3.056	0.003
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.618	0.623	0.131	4.703	0.000
Organizational Citizenship Behavior (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	0.047	0.041	0.194	0.242	0.000
Organizational Citizenship Behavior (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.062	0.088	0.131	0.475	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

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

- (1) variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.027 dan P-Value 0.743 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (2) variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.490 dan P-Value 0.003 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (3) variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.618 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

- (4) variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.047 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (5) variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.062 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.



Gambar 4.2 Path Coefficient and P-Value Inner Model

d) Indirect Effect

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

- (1) Jika nilai P-Value < 0.05 , maka signifikan. Artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- (2) Jika nilai P-Value > 0.05 , maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi,2018).

Tabel 4.19
Indirrect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STERR)	P-Value
Komunikasi Interpersonal (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.013	0.018	0.046	0.283	0.777
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.001	0.002	0.016	0.076	0.940

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan Smart-PLS 3 (2023)

Kesimpulan nilai indirrect effect pada tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja adalah 0.013 dengan P-Value $0.777 > 0.05$, maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai.
- (2) Pengaruh tidak langsung variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja adalah 0.001 dengan P-Value $0.940 > 0.05$, maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.

4.3 Pembahasan

Analisis hasil penelitian ini adalah analisis terhadap kesesuaian teori, pendapat, maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal tersebut. Berikut ada tujuh (7) bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.3.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.062 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

4.3.2 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.047 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

4.3.3 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.618 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

4.3.4 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai koefisien jalur 0.490 dan P-Value 0.003 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai koefisien jalur 0.027 dan P-Value 0.743 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.

4.3.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja adalah 0.001 dengan P-Value $0.940 > 0.05$, maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai.

4.3.7 Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh tidak langsung variabel Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja adalah 0.013 dengan P-Value $0.777 > 0.05$, maka Kepuasan Kerja tidak memediasi pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja Di PT. Multidaya Teknologi Nusantara. Responden dalam penelitian ini berjumlah 87 pegawai, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara.
2. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara.
3. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara.
4. Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Multidaya Teknologi Nusantara.
6. Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai PT. Multidaya Teknologi Nusantara.

7. Kepuasan Kerja tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap kinerja pegawai PT. Multidaya Teknologi Nusantara.

5.2 Saran

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

1. Diharapkan agar instansi memperhatikan kinerja pegawai agar lebih ditingkatkan sekaligus sebagai peningkatan kinerja pegawai.
2. Instansi dapat meningkatkan kepuasan kerja agar pegawai semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya.
3. Instansi juga harus lebih memperhatikan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai selama bekerja agar pegawai merasa nyaman dan akan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan instansi.
4. Pimpinan instansi dapat lebih meningkatkan untuk memperhatikan komunikasi interpersonal selama waktu jam kerja.

5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, *Organizational Citizenship Behavior*, Komunikasi Interpersonal, Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 87 responden dari PT. Multidaya Teknologi Nusantara.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). 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.
- Ary, I. R., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Ramayana Mal Bali). *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 6990–7013.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 24.
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology*, 42(2), 343-358.
- Bismala, L., & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 751–762.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Erwin, E., & Suhardi, S. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wonder Trend Indonesia. *Jurnal EMBA* 8(3), 144–153.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Gulo, Y. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempesngaruhi Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 15(1), 1-14.

- Hamali. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1). 10-19.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108.
- Hutriany, W., & Suarman, D. (2019). Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance Through Employees' Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) At Tirtauli Regional Water Company (Pdam) Pematangsiantar North Sumatra Province. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 1-14.
- Iskandar, D., & Yusnandar, W. (2019). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(1). 99-110.
- Jufrizen. J., (2016). Efek Mediasi kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18).
- 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 Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan, 1(1), 405-424.
- Jufrizen, J., Rizki, B. O., & Arif, M. (2022). Mediation Role of Work Motivation: Organizational Commitment and Work Engagement on Employee

- Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 4(1), 18-33.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59.
- 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., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.
- Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Komunikasi Interpersonal Sebagai Variabel Intervening. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(2). 841-856.
- Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, Structural equation model based partial least square (SEM_PLS): Menggunakan Smart PLS). 16–17.
- Juliandi, A., Irfan, I. & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*.
- Kailola, S. (2019). Pengaruh Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Tenaga Medis (Studi pada Rumah Sakit Sumber Hidup dan Rumah Sakit Hative di Kota Ambon). *Jurnal Ilmu Budidaya Tanaman*, 2(1), 110-121.

- Kartika, W., & Susanta, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Bisnis*, 9(2), 32-40.
- Kasmir (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kasmir (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Interpersonal , Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 1(5), 740–751.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Molana, M. P., Jufrizen, J., Khair, H., & Tanjung, H. (2023). Organization citizenship behavior: the role of spiritual leadership, self efficacy, locus of control and job satisfaction. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*. 19(1). 168-187.
- Mulyana, A., Rony Marsiana Suhendi, dan, & Ekonomi Universitas Galuh, F. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). 43-55.
- Nanulaitta, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(2), 203-219.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal, F. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 123.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.

- Organ, Dennis, Podsakoff, Philip M Mackenzie & Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publication
- Pima, N., Bambang, R., Prasetya, S. A., Kunci, K., Lingkungan, :, Fisik, K., Kerja, L., Fisik, N., & Karyawan, K. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/ 8(2), 19-27.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1). 665-669
- Prihanto, Y. S., & Prayekti. (2018). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pengrajin Batik Di Sentra Batik Giriloyo Yogyakarta. *Jurnal Manajemen* 8(1). 12-29.
- Putra, A. A., & Fitria, Y. (2019). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Ampalu Indah Lestari Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 1-12.
- Robinson dan Corners. 2000. *Manajemen* (edisi 7). Jakarta : PT. Indeks Group Gramedia.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripudin, 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.
- Suharsono, A., & Suci, R. P. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior Dengan Kinerja: Pendekatan Konseptual. *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1). 56-78.
- Syahputra, I. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 2(1), 104–116.

- Syahyuni, D., & Widya, J. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Komunikasi Interpersonal Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 34-56.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 55–68.