

PENGARUH *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY* SEBAGAI PEMEDIASI DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

TUGAS AKHIR

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

NAMA : WINNY RIZASYA
NPM : 2005160172
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. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 20 September 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : WINNY RIZASYA
N P M : 2005160172
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH HAPPINESS AT WORK TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY SEBAGAI PEMEDIASI DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN.

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof. H. Dewi Andriany, S.E., M.M.)

(Eriyanti Nasution, SE., M.Ec.)

Pembimbing

(Dr. JUFRIZEN, S.E., M.Si.)

Ketua

Sekretaris

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

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



Unggul | Terpercaya



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

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : WINNY RIZASYA
N.P.M : 2005160172
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Tugas Akhir : PENGARUH *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR
DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY*
SEBAGAI PEMEDIASI DI PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan tugas akhir.

Medan, September 2024

Pembimbing Tugas Akhir

Prof. Dr. FUFRIZEN, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

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

an. 0 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. H. JANURI, 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 TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Winny Rizasya
NPM : 2005160172
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* Sebagai Pemediasi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar belakang Masalah & Perbaikan	1/9.24	
Bab 2	Tinjauan teoritis / Jurnal Penelitian	2/9.24	
Bab 3	Tinjauan Analisa 'Dasar' & Perbaikan	3/9.24	
Bab 4	Identifikasi Permasalahan & Penyebab	4/9.24	
Bab 5	Tinjauan Kuantitatif Penelitian	7/9.24	
Daftar Pustaka	Buku Melitzy	7/9.24	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace City, Mgs Hijau	9/9.24	

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Medan, September 2024
Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

(Prof. Dr. Jufrizen, 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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Winny Rizasya
NPM : 2005160172
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "**PENGARUH HAPPINESS AT WORK TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY SEBAGAI PEMEDIASI DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN.**" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan



Winny Rizasya

ABSTRAK

PENGARUH *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY* SEBAGAI PEMEDIASI DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

**WINNY RIZASYA
NPM. 2005160172**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: auroranasution5@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* sebagai pemediiasi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan yang berjumlah 147 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin sehingga didapatkan jumlah sampel sebanyak 60 orang pegawai pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan . Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini *Happiness At Work* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Happiness At Work* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning Capability*. *Organizational Learning Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Happiness At Work* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Organizational Learning Capability* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan .

Kata Kunci : Happiness At Work, Organizational Citizenship Behavior dan Organizational Learning Capability

ABSTRACT

THE EFFECT OF HAPPINESS AT WORK ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY AS A MEDIATOR IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 MEDAN

**WINNY RIZASYA
NPM. 2005160172**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238
Email: auroranasution5@gmail.com

The purpose of this study was to determine and analyze Happiness At Work Against Organizational Citizenship Behavior with Organizational Learning Capability as a mediator at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. The population in this study were all employees of PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan totaling 147 people. The sample in this study used the slovin formula so that the number of samples obtained was 60 employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. The data collection technique in this study used observation and questionnaire techniques. The data analysis technique in this study used a quantitative approach, using statistical analysis using the Outer Model Analysis test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Testing. Data processing in this study used the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study Happiness At Work has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Happiness At Work has a significant effect on Organizational Learning Capability. Organizational Learning Capability has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior. Happiness At Work has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Learning Capability at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Keywords: Happiness At Work, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Learning Capability

KATA PENGANTAR



Assalamu Alaikum Wr. Wb

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal yang berjudul **“Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Organizational Learning Capability* Sebagai Pemediasi Di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1.”**

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

Tugas akhir ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program Manajemen Strata Satu (S1) guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.

Dalam penulisan Tugas akhir ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak terkait, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada:

1. Ayahanda tercinta Afrizal dan Ibunda tercinta Cici Syafriani Piliang yang selama hidup memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih pendidikan yang layak hingga bangku perkuliahan.

2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
Dan juga selaku Dosen Pembimbing Proposal yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun proposal
8. Ibu Assoc. Prof. Julita SE, M.Si selaku dosen Pembimbing Akademik penulis di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari penyusunan tugas akhir ini belum sempurna baik secara penulisannya maupun secara isi karena keterbatasan kemampuan penulis, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari

pembaca untuk penyempurnaan tugas akhir ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih dan berharap semoga tugas akhir ini dapat berguna bagi pembaca terlebih bagi penulis sendiri

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Medan, September 2024
Penulis

Winy Rizasya
NPM 2005160172

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Identifikasi Masalah... ..	6
1.3. Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA	9
2.1. Landasan teori	9
2.1.1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	9
2.1.1.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	9
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	10
2.1.1.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
2.1.1.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	17
2.1.2. <i>Organizational Learning Capability</i>	19
2.1.3.1. Pengertian <i>Organizational Learning Capability</i>	19
2.1.3.2. Element <i>Organizational Learning Capability</i>	20
2.1.3.3. Manfaat <i>Organizational Learning Capability</i>	23
2.1.3.4. Indikator <i>Organizational Learning Capability</i>	25
2.1.3. <i>Happiness At Work</i>	27
2.1.3.1. Pengertian <i>Happiness At Work</i>	27
2.1.3.2. Element <i>Happiness At Work</i>	28
2.1.3.3. Cara <i>Happiness At Work</i>	30
2.1.3.4. Indikator <i>Happiness At Work</i>	30
2.2 Kerangka Konseptual	32

2.3 Hipotesis	35
BAB 3 METODE PENELITIAN	37
3.1. Pendekatan Penelitian.....	37
3.2 Definisi Oprasional.....	37
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	39
3.4 Teknik Penarikan Sampel.....	40
3.5 Teknik Pengumpulan Data	42
3.6 Teknik Analisis Data	43
BAB 4 HASIL PENELITIAN	49
4.1. Hasil Penelitian.....	49
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian	49
4.1.2 Identitas Responden.....	49
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian	51
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	58
4.1.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	62
4.2. Pembahasan	67
BAB 5 PENUTUP.....	72
5.1. Kesimpulan.....	72
5.2. Saran.....	72
5.3. Keterbatasan Penelitian	73
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Variabel Penelitian	38
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	39
Tabel 3.3 Populasi Penelitian	41
Tabel 3.4 Skala Pengukuran	43
Tabel 4.1 Tabel Jenis Kelamin Responden	49
Tabel 4.2 Tabel Tingkatan Pendidikan responden	50
Tabel 4.3 Tabel Umur Responden.....	50
Tabel 4.4 Tabel Lama Bekerja Responden.....	51
Tabel 4.5 Tabel Skor Angket <i>Happine At Work</i>	52
Tabel 4.6 Tabel Skor Angket <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	56
Tabel 4.7 Tabel Skor Angket <i>Organizational Learning Capability</i>	58
Tabel 4.8. Tabel Validitas dan Realibilitas Konstruk.....	59
Tabel 4.9. Tabel Validitas Konvergen.....	60
Tabel 4.11. Tabel Validitas Diskriminan.....	61
Tabel 4.12. Tabel Uji R Square.....	62
Tabel 4.13. Tabel Uji F Square	63
Tabel 4.14. Tabel Hipotesis Pengaruh langsung	65
Tabel 4.15. Tabel Hipotesis Pengaruh Tidak langsung.....	66
Tabel 4.15. Tabel Koefisien Determinasi.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1 PLS ALgoritma.....	58
Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis	65

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan atau organisasi karena keberhasilan dan keefektifan suatu perusahaan atau organisasi tergantung pada kinerja dan kualitas dari sumber daya manusia yang ada pada perusahaan atau organisasi tersebut. Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Pada saat ini, semakin berkembangnya zaman, banyak muncul perusahaan atau organisasi baru, maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi jabatan sesuai dengan keahliannya.

Sumber daya manusia mempunyai peranan sangat penting dalam sebuah organisasi, sehingga organisasi seharusnya memiliki sumber daya manusia yang baik, khususnya sumber daya manusia yang berkualitas. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. SDM selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak akan terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan .

Organisasi akan sukses jika memiliki karyawan yang tidak hanya melakukan tugasnya dengan baik, tetapi juga menganggap organisasi tersebut merupakan bagian dari dirinya. Pada dunia kerja saat ini, organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan. *Organizational Citizenship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja dan produktivitas manajerial, serta membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan–tujuan produktif.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi salah satu faktor yang perlu perhatian dari perusahaan, karena jika pegawai telah mempunyai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan menjadi volunteer (sukarelawan) untuk pegawai yang lainnya, pegawai tersebut akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan. Hal ini akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Pegawai yang baik (*Good Citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya pegawai yang bertindak OCB. *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari pegawai dan komitmen organisasi yang tinggi (Hamdani & Jufrizen., 2023)

Selain itu *Organizational Citizenship Behavior* dapat pula menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan–tujuan pemeliharaan karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* juga dijadikan dasar yang efektif untuk aktivitas–aktivitas koordinasi antara anggota–

anggota tim dan antar kelompok–kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang lebih menarik, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan–perubahan lingkungan bisnisnya (Siswadi et al., 2023).

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

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan isu penting dalam organisasi untuk mencapai efektifitas dan efisiensi. Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Organizational Learning Capability* sebagai seperangkat aktivitas organisasi yang mencakup perolehan pengetahuan, berbagi informasi,

menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar terhadap budaya organisasi positif (Maulina et al., 2018)

Organizational Learning Capability atau Kemampuan Pembelajaran Organisasi adalah kapasitas suatu organisasi untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku organisasi untuk mencerminkan pengetahuan baru dan wawasan yang diperoleh. *Organizational Learning Capability* mencakup berbagai proses, struktur, dan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi dalam organisasi (Yeung, 1999)

Faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pekerjaan merupakan salah satu aspek dalam meningkatkan *Happiness At Work*. Ketika seseorang menjadikan pekerjaan sebagai hal yang terpenting dan memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerja, maka seseorang akan menunjukkan kinerja yang optimal. Seorang individu dikatakan memiliki ke *Happiness At Work* apabila menunjukkan kepuasan dan kenyamanan di tempat kerja (Neve & Ward, 2017)

Happiness At Work akan memberi banyak kontribusi, baik untuk organisasi dan individu. Pada tingkat organisasi kebanyakan orang menganggap bahwa atribut budaya dan praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia sebagai kemungkinan penyebab terjadinya kebahagiaan di antara anggota organisasi. *Happiness At Work* menjadi sangat penting bagi karyawan karena karyawan yang bahagia di tempat kerja memiliki perasaan positif pada kepuasan hidup, produktif dalam bekerja, dan mengurangi turnover sehingga dapat membangun sumber daya manusia yang berkualitas (Syarifi et al., 2019)

Berdasarkan hasil pra riset yang penulis lakukan kepada 30 orang pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, dimana hasil pra risetnya sebagai berikut :

Tabel 1.1 Hasil Pra Riset

No	Variabel	Pernyataan	Ya	Tidak
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1. Kurangnya Partisipasi karyawan dalam mengerjakan pekerjaan tim 2. Minimnya Dukungan Rekan Kerja	80 % 60 %	20 % 40 %
2	<i>Organizational Learning Capability</i>	1. Kurangnya Akses ke Pengetahuan dan Informasi 2. Kepemimpinan yang Tidak Mengutamakan pembelajaran.	70 % 60 %	30 % 40 %
3	<i>Happiness At Work</i>	1. Gaji yang diperoleh tidak sesuai dengan tugas yang diberikan 2. Tekanan Kerja yang Berlebihan	70 % 90 %	30 % 10 %

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis maka terdapat masalah tentang *Organizational Citizenship Behavior* kurangnya partisipasi karyawan dalam mengerjakan pekerjaan tim dimana karyawan tidak mau untuk berpartisipasi dalam tugas atau kegiatan tambahan yang tidak secara langsung terkait dengan pekerjaan inti mereka. Ini dapat disebabkan oleh kurangnya motivasi atau apresiasi atas kontribusi mereka di luar deskripsi pekerjaan formal. Dan minimnya dukungan rekan kerja: Karyawan dalam bekerja yang saling tidak mendukung, karyawan tidak termotivasi untuk membantu rekan kerja mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang lebih menantang. Hal ini dapat menghambat efisiensi tim dan kinerja perusahaan.

Fenomena tentang *Organizational Learning Capability* yaitu kurangnya akses ke pengetahuan dan informasi, hal ini terlihat dari karyawan yang mengalami kesulitan dalam mengakses informasi penting yang diperlukan untuk meningkatkan keterampilan mereka atau membuat keputusan yang lebih baik. Hal ini bisa disebabkan oleh sistem manajemen pengetahuan yang tidak memadai atau kurangnya infrastruktur teknologi yang mendukung pembelajaran. Dan kepemimpinan yang tidak mengutamakan pembelajaran, Pemimpin yang tidak menekankan pentingnya pembelajaran atau yang tidak mendukung pengembangan keterampilan karyawan dapat menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dianggap sebagai prioritas rendah. Kepemimpinan yang reaktif daripada proaktif terhadap perubahan bisa memperlambat kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi.

Fenomena tentang *Happiness At Work* adalah Gaji yang diperoleh tidak sesuai dengan tugas yang diberikan, karyawan yang merasa beban kerja terlalu berat atau merasa tidak memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi mereka mungkin mengalami stres yang tinggi. Ketidakseimbangan ini bisa mengurangi kebahagiaan mereka di tempat kerja dan meningkatkan risiko burnout. Dan tekanan kerja yang berlebihan dengan tekanan untuk mencapai target yang tinggi atau tenggat waktu yang ketat bisa menimbulkan stres dan menurunkan kebahagiaan karyawan. Jika tuntutan pekerjaan terlalu besar, karyawan mungkin merasa kewalahan dan tidak mampu menikmati pekerjaan mereka.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Organizational Learning***

Capability Sebagai Pemediasi Di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.”.

1.2 Identifikasi Masalah

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

1. Kurangnya partisipasi karyawan seperti karyawan mungkin kurang menunjukkan inisiatif untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang tidak secara langsung terkait dengan pekerjaan mereka, seperti membantu rekan kerja, menghadiri acara perusahaan, atau berkontribusi dalam proyek tim
2. Kurangnya komitmen dari pimpinan karena tanpa dukungan penuh dari manajemen puncak, inisiatif untuk meningkatkan kemampuan belajar organisasi mungkin tidak akan mendapat prioritas yang diperlukan.
3. Kurangnya keseimbangan kerja seperti gaji yang diperoleh tidak sesuai dengan tugas yang diberikan sehingga tidak mendukung karyawan untuk bekerja dengan maksimal.

1.3 Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
2. Apakah ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Learning Capability* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?

3. Apakah ada pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?
4. Apakah ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* sebagai variabel mediasi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis Apakah ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Learning Capability* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* sebagai variabel mediasi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

1.5 Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Variabel Mediasi *Organizational Learning Capability* PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
- b. Sebagai referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Variabel Mediasi *Organizational Learning Capability* PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

b. Bagi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Variabel Mediasi *Organizational Learning Capability* PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan. .

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Pegawai dengan tingkat OCB yang tinggi, merupakan aset bagi sebuah organisasi. Karena pegawai seperti ini akan sangat mudah sekali menaati perintah yang diberikan atasannya. Berbagai teori psikologi membahas bahwa perilaku sukarela ini di dasari motif yang bermacam-macam. Salah satunya adalah atas dasar rasa memiliki terhadap organisasi, atau merasa menjadi orang yang bertanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu, perilaku ini dilabeli “Citizenship”.

Menurut (Organ et al., 2015), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behaviour* yaitu perilaku individual yang bersifat bebas, sukarela dan tidak mengharap imbalan namun tetap mendorong keefektifitasan fungsi-fungsi organisasi. Maksud dari bersifat bebas dan sukarela adalah perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak organisasi namun berdasarkan pilihan personal.

Menurut (Robbins & Judge, 2017) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Dan Menurut (Dikshit & Dikshit, 2014) *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku yang menguntungkan dan bermanfaat bagi organisasi, administrasi, kelompok dan individu.

Menurut (Jufrizen & Rosalia, 2022) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kerja sama tim atau kelompok yang kuat akan memberikan efek positif dan mampu mendorong karyawan untuk memiliki sikap peran ekstra terhadap rekan kerja atau disebut juga.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan pengertian *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku seseorang yang bersifat sukarela dan bukan karena terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi tempat ia bekerja sebagai wujud kepuasan yang dirasakannya.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour*

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

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

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

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

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

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

2.1.1.3 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut (Kushartantry, 2019) ada beberapa Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* yakni :

1. *Happiness At Work*

Happiness At Work dapat diartikan sebagai perasaan antusias terhadap suatu pekerjaan, bersemangat untuk datang bekerja, memiliki hubungan baik dengan rekan kerja, menunjukkan adanya saling ketergantungan terhadap orang lain atau bidang lain dengan rekan kerja, memiliki performa kerja yang baik, dapat bergaul dengan karyawan lain, bersedia menggantikan jadwal kerja temannya ketika dibutuhkan, bekerja pada beberapa proyek sampingan yang bertujuan untuk meningkatkan tempat kerja, produk, dan pelayanannya terhadap pekerjaan

2. *Organizational Learning Capability*

Organizational Learning Capability didefinisikan sebagai karakteristik dan praktis organisasi, manajerial, keterampilan atau faktor yang memfasilitasi proses belajar organisasi (menghasilkan, memperoleh,

menyebarkan, dan membagikan informasi/pengetahuan) atau memungkinkan organisasi untuk belajar.

Sedangkan menurut (Sari, 2018) peningkatan *Organizational Citizenship Behaviour* dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu:

1. *Happiness At Work*

Happiness At Work adalah perasaan positif yang muncul berdasarkan penilaian individu mengenai lingkungan tempat dia bekerja

2. *Organizational Learning Capability*

Organizational Learning Capability dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk menerapkan praktek-praktek manajemen, struktur, sistem dan prosedur yang tepat dalam memfasilitasi dan memicu pembelajaran di organisasi tersebut.

2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour*

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

1. *Altruism*

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

2. *Conscientiousness*

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

3. *Sportsmanship*

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

4. *Courtesy*

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

5. *Civic Virtue*

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

Menurut (Aboramadan et al., 2022) *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut:

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang seang menghadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain dan dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. Conscientiousness

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3. Sportmanship

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan- keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan.

4. Courtesy

Menjaga citra perusahaan, menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. Civic Virtue

Profesional dalam menggunakan asset, meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni, seperti keterlibatan dalam fungsi- fungsi organisasi dan memberikan perhatian terhadap pertemuan- pertemuan yang dianggap penting.

2.1.2 Organizational Learning Capability

2.1.2.1 Pengertian Organizational Learning Capability

Organizational Learning Capability ini aktivitas melibatkan perolehan pengetahuan (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, hubungan), berbagi pengetahuan (penyebaran kepada orang lain tentang apa telah diperoleh oleh beberapa orang), dan pemanfaatan pengetahuan (integrasi dari pembelajaran

agar dapat diasimilasikan, tersedia secara luas, dan juga dapat digeneralisasikan situasi baru)

Menurut (Dibella et al., 1996) *Organizational Learning Capability* adalah kapasitas suatu organisasi untuk menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan, serta memodifikasi perilaku organisasi untuk mencerminkan pengetahuan baru dan wawasan yang diperoleh.

Menurut (Gomez et al., 2005) *Organizational Learning Capability* adalah kunci untuk kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Dengan membangun kemampuan pembelajaran yang kuat, organisasi dapat terus berkembang, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Investasi dalam *Organizational Learning Capability* tidak hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung pengembangan karyawan.

Menurut (Yeung, 1999) bahwa *Organizational Learning Capability* adalah pembelajaran organisasi sebagai kapasitas (atau proses) dalam suatu organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja berdasarkan pengalaman.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan pengertian *Organizational Learning Capability* (OLC) adalah kemampuan suatu organisasi untuk terus-menerus memperoleh, memelihara, dan menggunakan pengetahuan untuk beradaptasi.

2.1.2.2 Elemen *Organizational Learning Capability*

Menurut (Vallina, Alegre, & Fernández, 2017) Elemen-Elemen *Organizational Learning Capability* adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan yang Mendukung Pembelajaran

Pemimpin yang memfasilitasi pembelajaran dengan memberikan sumber daya, waktu, dan dukungan yang diperlukan untuk kegiatan pembelajaran. Pemimpin yang mendorong budaya terbuka, di mana kesalahan dianggap sebagai peluang untuk belajar dan berkembang.

2. Budaya Pembelajaran

Budaya organisasi yang menghargai dan mendorong pembelajaran berkelanjutan. Lingkungan kerja di mana karyawan merasa aman untuk berbagi ide, eksperimen, dan belajar dari kegagalan tanpa takut akan hukuman.

3. Sistem dan Struktur yang Mendukung

Mekanisme formal dan informal yang mendukung pembelajaran, seperti program pelatihan, mentoring, dan pembagian pengetahuan. Struktur organisasi yang fleksibel yang memungkinkan adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan.

4. Proses Pembelajaran

Proses yang terstruktur untuk mengidentifikasi, menciptakan, dan menyebarkan pengetahuan baru. Penggunaan teknik seperti pembelajaran dari pengalaman, refleksi, dan evaluasi kinerja untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan.

5. Penggunaan Teknologi

Teknologi yang mendukung pembelajaran dan berbagi pengetahuan, seperti sistem manajemen pengetahuan, platform kolaborasi online, dan

alat analitik. Teknologi yang memfasilitasi akses cepat ke informasi dan pengetahuan terbaru.

6. Orientasi pada Masa Depan

Fokus pada pembelajaran yang membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di masa depan. Investasi dalam inovasi dan penelitian untuk mengantisipasi dan merespons perubahan pasar dan teknologi.

Menurut (Gomes & Wojahn, 2017) Elemen-Elemen *Organizational Learning Capability* adalah sebagai berikut :

1. Sistem dan Proses Belajar

Adanya struktur dan prosedur yang memfasilitasi pembelajaran dan pertukaran informasi di seluruh organisasi.

2. Kepemimpinan yang Mendukung

Pemimpin yang mendorong dan memfasilitasi pembelajaran dan inovasi, serta menciptakan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

3. Budaya Organisasi

Nilai dan norma yang mendorong karyawan untuk belajar, berbagi pengetahuan, dan mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi.

4. Komunikasi dan Kolaborasi

Proses komunikasi yang efektif dan kolaborasi antar karyawan untuk memfasilitasi pertukaran ide dan pengetahuan.

5. Pemberdayaan Karyawan

Memberikan karyawan kebebasan dan sumber daya untuk mengeksplorasi, belajar, dan berinovasi. Teknologi dan Infrastruktur:

6. Penggunaan teknologi yang mendukung pengumpulan, penyimpanan, dan penyebaran pengetahuan

2.1.2.3 Manfaat *Organizational Learning Capability*

Manfaat dari *Organizational Learning Capability* (OLC) sangat signifikan dan dapat berdampak positif pada berbagai aspek organisasi. Menurut (Sandy et al., 2023) berikut adalah beberapa manfaat utama:

1. Peningkatan Kinerja

Organizational Learning Capability membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional melalui perbaikan berkelanjutan dan inovasi. Karyawan yang belajar dari kesalahan.

2. Adaptabilitas yang Lebih Tinggi

Organisasi dengan *Organizational Learning Capability* yang kuat dapat beradaptasi lebih cepat dan lebih efektif terhadap perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan pasar, teknologi baru, atau peraturan baru.

3. Inovasi Berkelanjutan

Dengan kemampuan untuk belajar dan berinovasi, organisasi dapat mengembangkan produk, layanan, dan proses baru yang memberi mereka keunggulan kompetitif.

4. Kepuasan dan Retensi Karyawan

Budaya belajar yang kuat dapat meningkatkan kepuasan karyawan karena mereka merasa didukung dan dihargai. Ini dapat mengurangi turnover dan meningkatkan retensi karyawan.

5. Keputusan yang Lebih Baik

Pembelajaran organisasi memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik berdasarkan data, pengalaman, dan pengetahuan yang diperoleh dari berbagai sumber.

6. Peningkatan Kolaborasi dan Komunikasi

Organizational Learning Capability mendorong kolaborasi antar karyawan dan departemen, memperbaiki komunikasi dan kerja sama yang efektif.

7. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi: Karyawan memiliki peluang untuk terus mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka, yang dapat meningkatkan kapabilitas individu dan kolektif dalam organisasi.

8. Keunggulan Kompetitif: Organisasi yang terus belajar dan berinovasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, membedakan diri mereka dari pesaing.

9. Manajemen Risiko yang Lebih Baik

Dengan terus-menerus belajar dari pengalaman masa lalu, organisasi dapat mengidentifikasi dan mengelola risiko dengan lebih efektif.

10. Budaya Organisasi yang Positif

Organizational Learning Capability berkontribusi pada terciptanya budaya organisasi yang positif, di mana pembelajaran, pertumbuhan, dan pengembangan dianggap penting dan didukung secara aktif.

Menurut (Gomes & Wojahn, 2017) Manfaat *Organizational Learning*

Capability yaitu :

1. Inovasi dan Kreativitas

Mendorong inovasi dengan memungkinkan karyawan untuk mengeksplorasi ide-ide baru dan pendekatan kreatif dalam memecahkan masalah. Meningkatkan kapasitas organisasi untuk berinovasi melalui pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi.

2. Adaptabilitas dan Ketahanan

Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal, seperti perubahan pasar, teknologi, dan regulasi. Memperkuat ketahanan organisasi terhadap tantangan dan krisis dengan memastikan bahwa organisasi dapat belajar dan beradaptasi dengan cepat.

3. Kinerja dan Efisiensi

Meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan efisiensi operasional dan proses yang lebih baik. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya dengan membangun pengetahuan yang dapat diterapkan secara luas dalam organisasi.

4. Pengembangan Karyawan

Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan melalui peluang pembelajaran berkelanjutan. Meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan profesional.

2.1.2.4 Indikator *Organizational Learning Capability*

Menurut (Gomez et al., 2005) *Organizational Learning Capability* memiliki indikator sebagai berikut :

1. Dukungan Manajemen

Manajemen perusahaan harus memberikan dukungan yang tegas terhadap pembelajaran organisasi. Manajemen harus memberikan dukungan yang tegas terhadap pembelajaran organisasi memelopori proses tersebut, memperjelas dukungan dan keterlibatannya semua personel

2. Kesadaran Kolektif

Adanya kesadaran kolektif yang memungkinkan perusahaan untuk dilihat sebagai suatu sistem di mana setiap elemen harus membuat dirinya sendiri kontribusi sendiri sehingga diperoleh hasil yang memuaskan. Jika visi bersama tidak ada, tindakan individu tidak berkontribusi terhadap organisasi pembelajaran

3. Pengetahuan Organisasi

Perlunya pengembangan pengetahuan organisasi, berdasarkan transfer dan integrasi pengetahuan yang diperoleh secara individu. Menciptakan kumpulan pengetahuan organisasi, yang mendalami rutinitas dan proses pekerjaan itu sendiri, sangat penting untuk menjamin pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi, terlepas dari individu yang menjadi bagiannya.

4. Beradaptasi

Sekadar beradaptasi terhadap perubahan dalam kerangka kerja yang ada tidak cukup untuk membuat kemampuan belajar menjadi sumber heterogenitas di antara perusahaan karena adaptasi merupakan respons yang tidak memadai dalam lingkungan kompetitif saat ini. Perusahaan harus melampaui pembelajaran adaptif dan berkonsentrasi pada tingkat

pembelajaran yang diperlukan untuk mempertanyakan sistem organisasi yang berlaku.

Indikator *Organizational Learning Capability* (OLC) adalah metrik atau tanda yang digunakan untuk mengukur sejauh mana suatu organisasi mampu belajar dan beradaptasi secara efektif. Menurut (Dibella et al., 1996) berikut adalah beberapa indikator utama dari *Organizational Learning Capability*:

1. Kepemimpinan yang Mendukung Pembelajaran
2. Budaya Organisasi
3. Sistem dan Proses Pembelajaran
4. Komunikasi dan Kolaborasi
5. Pengembangan Karyawan
6. Pemberdayaan Karyawan
7. Teknologi dan Infrastruktur
8. Pengukuran dan Evaluasi
9. Orientasi terhadap Pelanggan dan Pasar

2.1.3 *Happiness At Work*

2.1.3.1 *Pengertian Happiness At Work*

Kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya berdampak pada kesejahteraan individu tetapi juga mempengaruhi produktivitas, keterlibatan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan fokus pada aspek-aspek seperti lingkungan kerja yang mendukung, pekerjaan yang bermakna, pengakuan, pengembangan karier, work-life balance, dan otonomi, organisasi dapat meningkatkan kebahagiaan karyawan.

Menurut (Vallina & Alegre, 2021) *Happiness At Work* merupakan Penilaian secara keseluruhan terhadap seseorang kepuasan terhadap kehidupan pribadi, prevalensi suasana hati dan emosi yang positif dan rendahnya tingkat emosi yang negatif.

Menurut (Fisher, 2010) bahwa *Happiness At Work* adalah Kebahagiaan di tempat kerja adalah elemen kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan sehat.

Menurut (Neve & Ward, 2017) *Happiness At Work* atau kebahagiaan di tempat kerja merujuk pada perasaan positif dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan saat menjalankan pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian yang dikemukakan di atas maka dapat disimpulkan *Happiness At Work* adalah mengacu pada perasaan positif, kepuasan, dan kesejahteraan yang dialami oleh karyawan dalam lingkungan kerja mereka.

2.1.3.2 Manfaat *Happiness At Work*

Menurut (Fisher, 2010) manfaat *Happiness At Work* adalah sebagai berikut

1. Peningkatan Produktivitas

Karyawan yang bahagia cenderung lebih produktif dan efisien dalam menyelesaikan tugas mereka. Kebahagiaan meningkatkan motivasi dan energi yang dibawa ke dalam pekerjaan.

2. Keterlibatan Karyawan

Karyawan yang merasa bahagia lebih terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi. Keterlibatan yang tinggi berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang organisasi.

3. Retensi dan Kepuasan Karyawan

Karyawan yang bahagia cenderung lebih loyal dan berisiko rendah untuk meninggalkan perusahaan. Tingkat retensi yang tinggi mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru.

4. Kesehatan Mental dan Fisik yang Lebih Baik

Kebahagiaan di tempat kerja berkontribusi pada kesehatan mental dan fisik yang lebih baik bagi karyawan. Karyawan yang sehat cenderung memiliki tingkat absensi yang lebih rendah dan kinerja yang lebih baik.

5. Inovasi dan Kreativitas

Lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan mendorong karyawan untuk berinovasi dan berpikir kreatif. Inovasi dan kreativitas adalah kunci untuk adaptasi dan pertumbuhan organisasi

Happiness At Work memiliki berbagai manfaat yang signifikan baik bagi karyawan maupun organisasi secara keseluruhan. Menurut (Aisy & Archianti, 2024) berikut adalah beberapa manfaat utama yaitu :

1. Peningkatan Produktivitas
2. Kreativitas dan Inovasi
3. Retensi Karyawan yang Lebih Tinggi
4. Kesehatan dan Kesejahteraan yang Lebih Baik
5. Peningkatan Keterlibatan Karyawan
6. Kualitas Layanan Pelanggan yang Lebih Baik
7. Reputasi Perusahaan yang Lebih Baik
8. Kolaborasi dan Kerja Tim yang Lebih Baik
9. Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik

10. Adaptabilitas yang Lebih Tinggi

2.1.3.3 Cara Meningkatkan *Happiness At Work*

Menurut (Agustina et al., 2020) adapun cara meningkatkan *Happiness At Work* yaitu :

1. Membangun Budaya Kerja Positif

Mendorong kolaborasi, komunikasi terbuka, dan dukungan antar rekan kerja. Merayakan pencapaian dan mengakui kontribusi karyawan.

2. Menyediakan Peluang Pengembangan

Menyediakan program pelatihan dan pengembangan keterampilan. Mendukung jalur karier yang jelas dan kesempatan untuk promosi.

3. Memfasilitasi *Work-Life Balance*

Menawarkan kebijakan kerja fleksibel seperti jam kerja yang fleksibel atau opsi kerja jarak jauh. Mendorong karyawan untuk mengambil cuti dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4. Mendukung Kesehatan dan Kesejahteraan

Menyediakan program kesehatan dan kesejahteraan seperti konseling, fasilitas olahraga, dan program kesehatan mental.

5. Memberikan Pengakuan dan Penghargaan

Mengembangkan sistem penghargaan yang adil dan transparan. Mengakui pencapaian karyawan secara teratur dan memberikan umpan balik konstruktif.

2.1.3.4 Indikator *Happiness At Work*

Menurut (Neve & Ward, 2017) adapun indikator *Happiness At Work* adalah sebagai berikut

1. Lingkungan Kerja yang Mendukung

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan inklusif di mana karyawan merasa dihargai dan diterima. Hubungan yang baik dengan rekan kerja dan manajemen yang mendukung.

2. Pekerjaan yang Bermakna

Karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan dan memberikan kontribusi positif. Rasa pencapaian dan kepuasan dari menyelesaikan tugas yang bermakna.

3. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan atas pencapaian dan kontribusi karyawan oleh manajemen dan rekan kerja. Penghargaan finansial dan non-finansial yang adil dan sesuai dengan kinerja.

4. Pengembangan dan Pertumbuhan Karier

Kesempatan untuk belajar, berkembang, dan maju dalam karier. Akses ke pelatihan, mentoring, dan sumber daya yang mendukung pengembangan profesional.

5. *Work-Life Balance*

Kemampuan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Fleksibilitas dalam jam kerja dan dukungan untuk cuti dan kebutuhan pribadi.

6. Otonomi dan Kemandirian

Kebebasan dalam mengatur pekerjaan dan membuat keputusan terkait tugas mereka. Dukungan untuk inovasi dan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.

Indikator *Happiness At Work* adalah metrik atau tanda yang digunakan untuk mengukur tingkat kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan dalam lingkungan kerja mereka. Menurut (Vallina & Alegre, 2021) Berikut adalah beberapa indikator utama yang dapat digunakan untuk menilai kebahagiaan di tempat kerja yaitu :

1. Kepuasan Kerja
2. Keseimbangan Kerja-Kehidupan
3. Keterlibatan dan Motivasi
4. Hubungan dengan Rekan Kerja dan Manajemen
5. Pengakuan dan Penghargaan

2.2. Kerangka Konseptual

2.2.1. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Happiness At Work memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal mereka dan berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Jufrizen et al., 2022) . Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan karyawan, organisasi dapat mendorong perilaku yang melampaui tanggung jawab formal dan berkontribusi pada keberhasilan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan jangka panjang (Hasibuan et al., 2024).

Happiness At Work mencakup tiga sikap positif yaitu evaluasi karakteristik pekerjaan, perasaan yang timbul terhadap pekerjaan tersebut, dan perasaan memiliki organisasi. *Happiness At Work* merupakan sikap dengan kapasitas prediktif yang tinggi untuk menunjukkan perilaku positif ataupun negatif, ini memungkinkan hubungan antara *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Literatur sebelumnya telah menyatakan tentang pendekatan terhadap *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Vallina & Fernandez, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama et al., 2022) (Bestari & Prasetyo, 2019), (Prakoso & Listiara, 2017), (Pratama et al., 2022) bahwa *Happiness At Work* berpengaruh *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.2. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Learning Capability*

Individu mempunyai keinginan untuk memperoleh, memelihara dan melindungi sumber daya, termasuk objek (barang material), karakteristik pribadi (harga diri, keberanian), kondisi (status), dan energi (waktu, uang, dan pengetahuan). Ketika individu merasa nyaman dan bahagia dalam bekerja, mereka terdorong untuk menghasilkan suatu sumber daya. Yang dapat dilihat ketika variabel *Happiness At Work* tinggi Memberikan kesempatan pada karyawan untuk berdialog dan berkomunikasi secara terbuka dapat dijadikan pembelajaran di dalam organisasi (Kirkendall, 2013).

Sikap positif memudahkan pembelajaran dan kerja tim, sehingga *Happiness At Work* menjadi sikap yang positif dan mencerminkan situasi yang

afektif, dapat meningkatkan pembelajaran dan dapat memperluas sumber daya pribadi dan sosial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kushartantry, 2019) dan (Sari, 2018) bahwa *Happiness At Work* berpengaruh *Organizational Learning Capability*

2.2.3. Pengaruh *Organizational Learning Capability* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Learning Capability dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi positif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. *Organizational Learning Capability* menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk belajar dan berkembang. Karyawan yang terlibat dalam proses pembelajaran cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan untuk belajar lebih cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*, seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan inisiatif (Gomes & Wojahn, 2017)

Organizational Learning Capability mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi. Ketika karyawan terbiasa bekerja sama dan saling mendukung dalam proses pembelajaran, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam proyek tim. Dan *Organizational Learning Capability* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menyediakan peluang

untuk pengembangan pribadi dan profesional. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam karir mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka (Gomez et al., 2005)

Secara keseluruhan, *Organizational Learning Capability* menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku yang menguntungkan organisasi di luar tugas-tugas pekerjaan formal mereka. Dengan meningkatkan *Organizational Learning Capability*, organisasi dapat mempromosikan *Organizational Citizenship Behavior*, yang penting untuk efektivitas jangka panjang dan kesuksesan organisasi (Gomes & Wojahn, 2017).

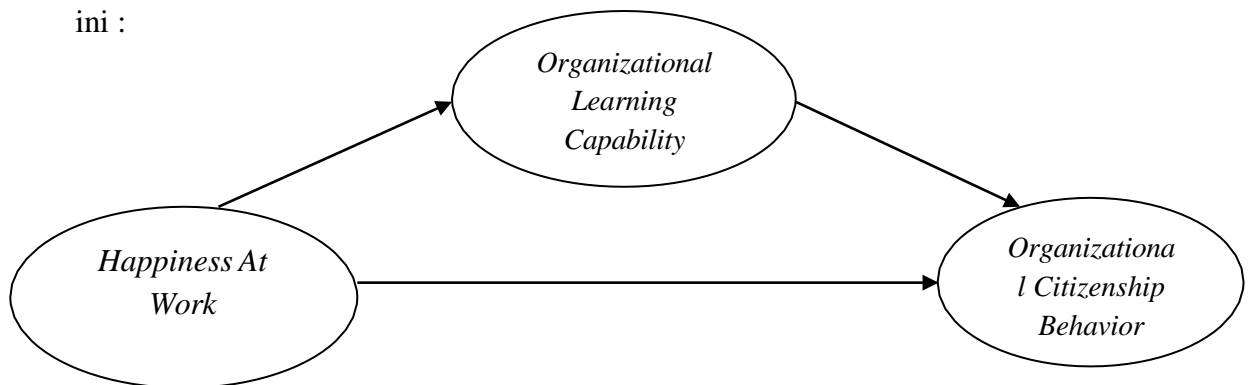
Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Vallina & Fernández, 2017) dan bahwa *Organizational Learning Capability* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.2.4. Pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* sebagai variabel mediasi

Pentingnya faktor mediasi yang berbeda dan sebelumnya belum diketahui antara kepuasan kerja (merupakan bagian dari *Happiness At Work*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Namun, penelitian tersebut mempertimbangkan sikap positif yang luas (*Happiness At Work*) dengan *Organizational Citizenship Behavior*, di mana kedua faktor-faktor spesifik yaitu situasi dan budaya organisasi memediasi hubungan ini. Dalam mewujudkan hubungan antara *Happiness At Work* dan *Organizational Citizenship Behavior* diperlukan *Organizational Learning Capability* yang digunakan sebagai mediasi. Dengan adanya *Organizational Learning Capability*, individu semakin paham

tentang tujuan dan perusahaan itu sendiri sehingga timbul rasa memiliki dan mau bekerja ekstra untuk perusahaan. Organisasi yang mempromosikan sikap positif, seperti keterlibatan dan kepuasan kerja (khusus situasi) dan perasaan menjadi anggota organisasi (budaya organisasi), juga mempromosikan *Organizational Citizenship Behavior* (Jufrizen et al., 2023)

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



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.3 Hipotesis

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

1. Ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

2. Ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Learning Capability* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. Ada pengaruh *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. Ada pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* sebagai variabel mediasi PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian.

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih Data yang dikumpulkan disajikan dalam bentuk data kuantitatif yaitu menguji dan menganalisis data dalam perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut. Menurut (Sugiyono, 2019) penelitian kuantitatif adalah penelitian di mana pemaknaan fenomena atau variabel yang diteliti didasarkan kepada ukuran-ukuran kuantitatif variabel seperti angket, tes dan pengamatan. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti sejauh mana pengaruh Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Organizational Learning Capability* Sebagai Pemediasi Di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini penulis meneliti menggunakan Variabel dependen yakni *Organizational Citizenship Behavior* sebagai (Y), *Organizational Learning Capability* sebagai (Z) dan variabel independen, yaitu *Happiness At Work* sebagai (X)

Tabel 3.1.
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	<i>Organization Citizenship Behavior</i> adalah kontribusi karyawan lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak termasuk dalam sistem reward, tetapi memberikan kontribusi pada efisiensi fungsi dan efektivitas organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Altruisme</i> 2. <i>Conscientiousness</i> 3. <i>Sportsmanship</i> 4. <i>Courtesy</i> 5. <i>Civic Virtue</i> Menurut (Organ et al., 2015)	Likert
<i>Organizational Learning Capability</i> (Z)	<i>Organizational Learning Capability</i> adalah kunci untuk kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan Manajemen 2. Kesadaran kolektif 3. Pengetahuan organisasi 4. Beradaptasi Menurut (Gomez et al., 2005)	Likert
<i>Happiness At Work</i> (X)	<i>Happiness At Work</i> atau kebahagiaan di tempat kerja merujuk pada perasaan positif dan kepuasan yang dirasakan oleh karyawan saat menjalankan pekerjaan mereka	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan Kerja yang Mendukung 2. Pekerjaan yang Bermakna 3. Pengakuan dan Penghargaan 4. Pengembangan dan Pertumbuhan Karier 5. Work-Life Balance 6. Otonomi dan Kemandirian Menurut (Neve & Ward, 2017)	Likert

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan, Jl. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara. yang berjumlah 147 orang.

3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayadi, 2015).

Bila populasi besar (>100) maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan berbagai metode, salah satunya adalah dengan menggunakan rumus slovin (Suryani & Hendrayadi, 2015).

Karena populasi dalam penelitian ini berjumlah 147 orang maka pengambilan sampel dapat dilakukan dengan rumus slovin.. Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut :

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pada perhitungan dari rumus slovin dengan tingkat kesalahan yang ditoleransi sebesar 10% dengan signifikansi sebesar 90%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

- n : Ukuran sampel
- N : Ukuran populasi
- e : Kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir (tingkat kesalahan yang diambil dalam sampling ini adalah 10%)

maka dapat di hitung $n = \frac{147}{1 + 147 \times 0,1^2} = 59,51 = 60$ Orang

Dengan demikian sampel dalam penelitian ini adalah 60 orang karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

Tabel 3.3

Jumlah Populasi dan Sampel PT.PN IV Medan Regional 1 Medan

No	Bagian	Karyawan	Karyawan
		Populasi	Sampel
1	1PTI	21	9
2	DSPI	22	9
3	1SKH	21	9
4	1TAN	20	8
5	1TEP	15	6
6	1AKN	20	8
7	1SDM	28	11
Jumlah		147	60

3.5 Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Yaitu Aktivitas yang dilakukan untuk mengamati secara langsung suatu objek tertentu dengan tujuan memperoleh sejumlah data dan informasi terkait objek tersebut

2. Wawancara (*Interview*)

Yaitu melakukan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan data yang dibutuhkan yaitu tanya jawab secara langsung kepada Karyawan mengenai hal-hal yang relevan dengan penelitian yang sifatnya tidak struktur.

3. Studi Dokumentasi

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

4. Kuesioner / Angket

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan PT.Perkebunan IV Medan Regional 1 Medan.

Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel

yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

Tabel 3.4 Skala Pengukuran

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

3.6 Teknik Analisis Data

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

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

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

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

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

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

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*Path Estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar

variabel laten dan blok indikatornya (*Loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

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

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

3.6.1 Analisa Outer Model

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

1. Convergent Validity

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

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

2. *Discriminant Validity*

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

3. *Composite reliability*

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

4. *Cronbach's Alpha*

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

3.6.2 Analisis Inner Model

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen,

Stone-Geisser Q-square test untuk predictive dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasi inner model dengan (*Partial Least Square*) PLS dimulai dengan cara melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

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

3.6.3 Uji Hipotesis

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

3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel dalam suatu diagram alur dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk dari model teoritis sebelumnya.

3.6.5 Uji Kecocokan (Testing Fit)

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

1. R-Square Test

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

2. Path Coefficient Test.

Koefisien jalur menunjukkan seberapa besar hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping. Antar konstruk memiliki hubungan yang kuat apabila nilai path coefficient lebih dari 0,01 . Serta

hubungan antara variabel laten dikatakan signifikan jika path coefficient pada level 0,050.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengola data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 12 pernyataan untuk *Happiness At Work*, dan 8 pernyataan untuk *Organizational Learning Capability*. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 60 orang responden karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1.

Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	42	70 %
2	Perempuan	18	30 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 42 (70 %) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 18 (30%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki-laki Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Pendidikan

Tabel 4.2.
Pendidikan Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	SMA	19	31,67 %
2	D3	2	3,33 %
3	S1	32	53,33 %
4	S2	7	11,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang tamatan SMA sebanyak 19 orang (31,67%), tamatan D3 sebanyak 2 orang (3,33%), tamatan S1 sebanyak 32 orang (53,33%) dan tamatan S2 sebanyak 7 orang (11,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang tamatan Strata 1 Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Umur

Tabel 4.3
Umur Responden

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	18 - 30 Tahun	19	31,67 %
2	31 – 40 Tahun	24	40 %
3	41 – 50 Tahun	14	23,33 %
3	51 – 60 Tahun	3	5 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang berumur 18-30 tahun sebanyak 19 orang (31,67%), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 24 orang (40 %), berumur 41-50 tahun yaitu sebanyak 14 orang

(23,33%). berumur 51-60 tahun yaitu sebanyak 3 orang (5%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan

4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.4
Lama bekerja Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	23	38,33 %
2	11 – 20 Tahun	24	40 %
3	> 20 Tahun	13	21,67 %
TOTAL		60	100 %

Sumber : Data Diolah 2024

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari Karyawan yang bekerja < 10 tahun sebanyak 13 orang (38,33%), bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 24 orang (40%), dan bekerja > 20 tahun yaitu sebanyak 13 orang (21,67%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Karyawan yang lama bekerja 11 sampai 20 tahun Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

4.1.3. Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, *Happiness At Work* dan *Organizational Learning Capability*. Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

Tabel 4.5

Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	51,7	18	30	10	17	1	1,67	0	0	60	100
2	36	60	17	28,33	6	10	1	1,67	0	0	60	100
3	27	45	22	36,67	10	17	1	1,67	0	0	60	100
4	28	46,7	22	36,67	10	17	0	0	0	0	60	100
5	35	58,3	19	31,67	6	10	0	0	0	0	60	100
6	28	46,7	23	38,33	9	15	0	0	0	0	60	100
7	29	48,3	21	35	9	15	1	1,67	0	0	60	100
8	27	45	25	41,67	7	12	1	1,67	0	0	60	100
9	26	43,3	24	40	10	17	0	0	0	0	60	100
10	23	38,3	23	38,33	12	20	2	3,33	0	0	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

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

1. Jawaban responden Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (51.7%).
2. Jawaban responden Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat, responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (60%).
3. Jawaban responden Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%).

4. Jawaban responden Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%)
5. Jawaban responden Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (58,3%)
6. Jawaban responden Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (46,7%)
7. Jawaban responden Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (48,3%)
8. Jawaban responden Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (45%)
9. Jawaban responden Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang (43.3%)
10. Jawaban responden Saya sering memberikan masukan pada atasan saya, mayoritas menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 23 orang (38.3%)

4.1.3.3 Variabel *Happiness At Work*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Happiness At Work* sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel *Happiness At Work*

Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	35	28	47	8	13,33	3	5	0	0	60	100
2	18	30	27	45	11	18,33	4	6,67	0	0	60	100
3	25	42	20	33	11	18,33	4	6,67	0	0	60	100
4	23	38	34	57	0	0	3	5	0	0	60	100
5	20	33	30	50	8	13,33	2	3,33	0	0	60	100
6	27	45	23	38	7	11,67	3	5	0	0	60	100
7	25	42	30	50	5	8,333	0	0	0	0	60	100
8	27	45	22	37	10	16,67	1	1,67	0	0	60	100
9	28	47	18	30	11	18,33	3	5	0	0	60	100
10	21	35	24	40	10	16,67	5	8,33	0	0	60	100
11	22	37	23	38	10	16,67	5	8,33	0	0	60	100
12	23	38	24	40	10	16,67	3	5	0	0	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Happiness At Work* adalah:

1. Jawaban responden Saya yakin pekerjaan saat ini cocok dengan keinginan saya, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (51.22%).
2. Jawaban responden Saya merasa mengetahui apapun tentang tempat kerja saat ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang (46.34%)
3. Jawaban responden Saat bekerja, saya berkonsentrasi penuh, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 16 orang (39.02%)
4. Jawaban responden Saya bekerja sesuai aturan yang berlaku dari perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang (45.34%)
5. Jawaban responden Saya bangga jika dapat berperan dalam kesuksesan perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 21 orang (51.22%).

6. Jawaban responden Saat mencapai prestasi kerja, saya diberikan hadiah, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang (53.66%)
7. Jawaban responden Saya yakin bekerja dengan baik akan mendapatkan timbal balik yang baik, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (43.90%)
8. Jawaban responden Perusahaan memberikan penghargaan atas pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (43.90%)
9. Jawaban responden Saat bekerja, saya melakukan sesuai prosedur, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (43.90%)
10. Jawaban responden Saat tidak bekerja, saya tidak pernah di ganggu oleh perusahaan untuk mengerjakan sesuatu, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (43.90%)
11. Jawaban responden Saya menganggap perusahaan adalah bagian dari diri saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (43.90%)
12. Jawaban responden Saya bekerja secara profesional, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 18 orang (43.90%)

4.1.3.4 Variabel *Organizational Learning Capability*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Learning Capability* sebagai berikut :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Learning Capability*

Pert	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	75	9	15	6	10	0	0	0	0	60	100
2	28	47	20	33,33	12	20	0	0	0	0	60	100
3	30	50	18	30	12	20	0	0	0	0	60	100
4	27	45	19	31,67	14	23,33	0	0	0	0	60	100
5	31	52	24	40	5	8,333	0	0	0	0	60	100
6	32	53	20	33,33	8	13,33	0	0	0	0	60	100
7	31	52	22	36,67	7	11,67	0	0	0	0	60	100
8	33	55	20	33,33	7	11,67	0	0	0	0	60	100

Data Penelitian Diolah (2024)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *Organizational Learning Capability* adalah:

1. Jawaban responden Pimpinan memfasilitasi pengetahuan yang baru dalam perusahaan, responden menjawab setuju sebanyak 19 orang (46.34%).
2. Jawaban responden Pimpinan sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang (46.34%)
3. Jawaban responden Saya menerima dukungan dan semangat ketika mengemukakan ide baru, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 19 orang (46.34%).
4. Jawaban responden Saya merasa dilibatkan dalam keputusan penting organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (43.90%).
5. Jawaban responden Ada system dan prosedur dalam menerima sharing informasi dari luar organisasi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 18 orang (43.90%).

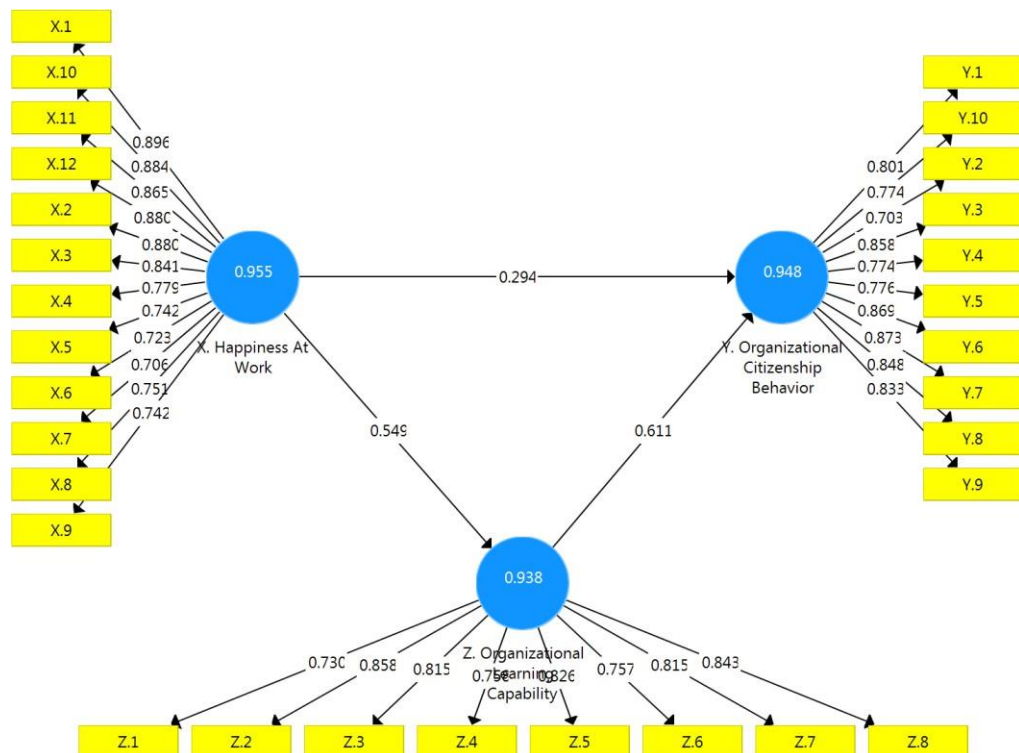
6. Jawaban responden Saya memahami seluruh seluk beluk perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 20 orang (48.78%).
7. Jawaban responden Saya didorong untuk berinteraksi dengan karyawan lain dan pihak lain di luar organisasi, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 17 orang (41.46%).
8. Jawaban responden Saya didorong untuk saling berkomunikasi, responden menjawab setuju sebanyak 21 orang (51.22%).

4.2 Hasil Analisis Data

Berdasarkan data hasil kuesioner yang telah disajikan maka data kualitatif kuesioner tersebut dijadikan data bentuk kuantitatif berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya. Adapun data kuantitatif tersebut merupakan data mentah dari masing-masing variabel dalam penelitian ini. Dalam bagian ini, data-data yang telah dideskripsikan dari data-data sebelumnya yang merupakan deskripsi data akan dianalisis. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS).

Sebagai alternatif covariance based SEM, pendekatan variance based atau component based dengan PLS berorientasi analisis bergeser dari menguji model kausalitas/teori ke component based predictive model (Ghozali & Latan, 2015). PLS merupakan metode analisis yang powerful oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows.

Berikut adalah hasil model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah:



Gambar 4.1 PLS Algoritma

4.2.1. Analisis Model Pengukuran/Measurement Model Analysis (Outer Model)

Analisis model pengukuran (*outer model*) bertujuan untuk mengevaluasi variabel konstruk yang diteliti, validitas (ketepatan), dan reliabilitas (kehandalan) dari suatu variabel.

4.2.1.1. Construct Reliability And Validity

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

Tabel 4.8
Validitas dan Realibilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
X. Happiness At Work	0,952	0,955	0,958	0,657
Y. Organizational Citizenship Behavior	0,942	0,948	0,951	0,661
Z. Organizational Learning Capability	0,921	0,938	0,935	0,642

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

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

1. *Happiness At Work* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,958 > 0,600 maka variabel *Happiness At Work* adalah reliabel
2. *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,951 > 0,600 maka variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel
3. *Organizational Learning Capability* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar 0,935 > 0,600 maka variabel *Organizational Learning Capability* adalah reliable.

4.2.1.2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,7) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

Tabel 4.9
Validitas Konvergen

	X. Happiness At Work	Y. Organizational Citizenship Behavior	Z. Organizational Learning Capability
X.1	0,896		
X.10	0,884		
X.11	0,865		
X.12	0,880		
X.2	0,880		
X.3	0,841		
X.4	0,779		
X.5	0,742		
X.6	0,723		
X.7	0,706		
X.8	0,751		
X.9	0,742		
Y.1		0,801	
Y.10		0,774	
Y.2		0,703	
Y.3		0,858	
Y.4		0,774	
Y.5		0,776	
Y.6		0,869	
Y.7		0,873	
Y.8		0,848	
Y.9		0,833	
Z.1			0,730
Z.2			0,858
Z.3			0,815
Z.4			0,758
Z.5			0,826
Z.6			0,757
Z.7			0,815
Z.8			0,843

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

1. Nilai *outer loading* untuk variabel *Happiness At Work* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Happiness At Work* dinyatakan valid.

2. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.
3. Nilai *outer loading* untuk variabel *Organizational Learning Capability* lebih besar dari 0,7 maka semua indikator pada variabel *Organizational Learning Capability* dinyatakan valid.

4.2.1.3. Validitas Diskriminan

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

Tabel 4.10

Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation (HTMT)

	X. Happiness At Work	Y. Organizational Citizenship Behavior	Z. Organizational Learning Capability
X. Happiness At Work			
Y. Organizational Citizenship Behavior	0,626		
Z. Organizational Learning Capability	0,537	0,791	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

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

1. Nilai HTMT *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar $0,626 < 0,900$ Nilai HTMT *Happiness At Work* dengan *Organizational Learning Capability* sebesar $0,537 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi *Happiness At Work* dinyatakan valid.

2. Nilai HTMT *Organizational Citizenship Behavior* terhadap *Organizational Learning Capability* adalah sebesar $0,791 < 0,900$, dengan demikian seluruh nilai korelasi *Organizational Citizenship Behavior* dinyatakan valid.

4.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

4.2.2.1. Koefisien Determinasi (*R Square*)

Koefisien Determinasi (*R Square*) bertujuan untuk mengevaluasi keakuratan prediksi suatu variabel. Dengan kata lain untuk mengevaluasi bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas pada sebuah model jalur. (Hair Jr et al., 2017)

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

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi

	R Square	Adjusted R Square
Y. Organizational Citizenship Behavior	0,656	0,644
Z. Organizational Learning Capability	0,301	0,289

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0,656 artinya mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X sebesar 65,6% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 34,4% dipengaruhi oleh variabel lain. Pengaruh *Happiness At Work* terhadap *Organizational Learning Capability* adalah sebesar 0,301 artinya

mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X sebesar 30,1% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 69,9% dipengaruhi oleh variabel lain

4.2.2.2 F Square

Uji F-Square ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model nilai F-Square sebesar 0,02, 0,15 dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali et al., 2015).

Tabel 4.12
F Square

	X. Happiness At Work	Y. Organizational Citizenship Behavior	Z. Organizational Learning Capability
X. Happiness At Work		0,175	0,431
Y. Organizational Citizenship Behavior			
Z. Organizational Learning Capability		0,758	

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Dari tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian F-Square adalah sebagai berikut :

1. *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai F-Square=0,175 maka memiliki efek yang medium.
2. *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai F-Square=0,431 maka memiliki efek yang besar.
3. *Organizational Learning Capability* dengan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai F-Square=0,758 maka memiliki efek yang besar.

Jadi dapat disimpulkan dari hasil keseluruhan F-Square adalah berpengaruh namun pengaruh yang dimiliki setiap variabel besar.

4.2.2.3. Pengujian Hipotesis

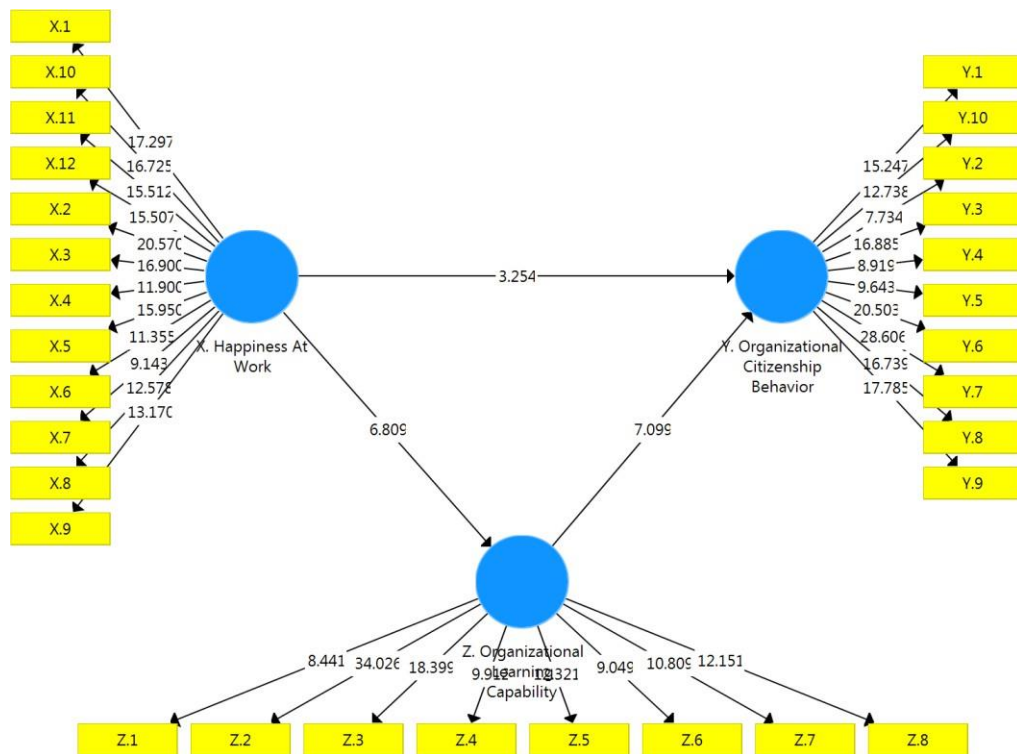
Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis bertujuan untuk membuktikan hipotesis-hipotesis pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya yakni :

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

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

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



Gambar 4.2

Pengujian Hipotesis

4.2.3.1. Pengujian Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

Tabel 4.13

Hipotesis Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X. Happiness At Work -> Y. Organizational Citizenship Behavior	0,294	0,299	0,090	3,254	0,001
X. Happiness At Work -> Z. Organizational Learning Capability	0,549	0,571	0,081	6,809	0,000
Z. Organizational Learning Capability -> Y. Organizational Citizenship Behavior	0,611	0,615	0,086	7,099	0,000

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,294 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 maka $0,001 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *Happiness At Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
2. Pengaruh langsung *Happiness At Work* terhadap *Organizational Learning Capability* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,549 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *Happiness At Work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Learning Capability*
3. Pengaruh langsung *Organizational Learning Capability* terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,611(positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa *Organizational Learning Capability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.3.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 4.15
Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
X. Happiness At Work -> Z. Organizational Learning Capability -> Y. Organizational Citizenship Behavior	0,335	0,351	0,071	4,699	0,000

Sumber : Data diolah SmartPLS 2024

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Learning Capability* sebagai variabel mediasi mempunyai koefisien jalur sebesar 0,335 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar $0,000 < 0,05$, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa *Organizational Learning Capability* memediasi *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* .

Hasil penelitian ini bahwa *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.294 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,001 < 0,05$, sehingga *Happiness At Work* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Happiness At Work memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal mereka dan berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Jufrizen et al., 2022) . Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebahagiaan karyawan, organisasi dapat mendorong perilaku yang melampaui tanggung jawab formal dan berkontribusi pada keberhasilan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas dan efisiensi tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan mendukung pertumbuhan jangka panjang (Hasibuan et al., 2024).

Happiness At Work mencakup tiga sikap positif yaitu evaluasi karakteristik pekerjaan, perasaan yang timbul terhadap pekerjaan tersebut, dan perasaan memiliki organisasi. *Happiness At Work* merupakan sikap dengan kapasitas prediktif yang tinggi untuk menunjukkan perilaku positif ataupun negatif, ini memungkinkan hubungan antara *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Literatur sebelumnya telah menyatakan tentang pendekatan terhadap *Happiness At Work* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Vallina & Fernandez, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pratama et al., 2022) (Bestari & Prasetyo, 2019), (Prakoso & Listiara, 2017), (Pratama et al., 2022) bahwa *Happiness At Work* berpengaruh *Organizational Citizenship Behavior*

4.3.2. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Learning Capability*.

Hasil penelitian ini bahwa *Happiness At Work* terhadap *Organizational Learning Capability* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.549 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga *Happiness At Work* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Learning Capability*

Individu mempunyai keinginan untuk memperoleh, memelihara dan melindungi sumber daya, termasuk objek (barang material), karakteristik pribadi (harga diri, keberanian), kondisi (status), dan energi (waktu, uang, dan pengetahuan). Ketika individu merasa nyaman dan bahagia dalam bekerja, mereka terdorong untuk menghasilkan suatu sumber daya. Yang dapat dilihat ketika variabel *Happiness At Work* tinggi Memberikan kesempatan pada karyawan untuk

berdialog dan berkomunikasi secara terbuka dapat dijadikan pembelajaran di dalam organisasi (Kirkendall, 2013).

Sikap positif memudahkan pembelajaran dan kerja tim, sehingga *Happiness At Work* menjadi sikap yang positif dan mencerminkan situasi yang afektif, dapat meningkatkan pembelajaran dan dapat memperluas sumber daya pribadi dan sosial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kushartantry, 2019) dan (Sari, 2018) bahwa *Happiness At Work* berpengaruh *Organizational Learning Capability*

4.3.2. Pengaruh *Organizational Learning Capability* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Hasil penelitian ini bahwa *Organizational Learning Capability* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.611 (positif), dan nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga *Organizational Learning Capability* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Learning Capability dapat memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB adalah perilaku sukarela yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi positif terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. *Organizational Learning Capability* menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk belajar dan berkembang. Karyawan yang terlibat dalam proses pembelajaran cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. Karyawan yang merasa dihargai dan

diberdayakan untuk belajar lebih cenderung menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*, seperti membantu rekan kerja dan menunjukkan inisiatif (Gomes & Wojahn, 2017)

Organizational Learning Capability mendorong kolaborasi dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi. Ketika karyawan terbiasa bekerja sama dan saling mendukung dalam proses pembelajaran, mereka lebih cenderung untuk terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam proyek tim. Dan *Organizational Learning Capability* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan menyediakan peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional. Karyawan yang merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk belajar dan berkembang dalam karir mereka lebih cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka (Gomez et al., 2005)

Secara keseluruhan, *Organizational Learning Capability* menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk terlibat dalam perilaku yang menguntungkan organisasi di luar tugas-tugas pekerjaan formal mereka. Dengan meningkatkan *Organizational Learning Capability*, organisasi dapat mempromosikan *Organizational Citizenship Behavior*, yang penting untuk efektivitas jangka panjang dan kesuksesan organisasi (Gomes & Wojahn, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Vallina & Fernández, 2017) dan bahwa *Organizational Learning Capability* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

4.3.4. Pengaruh *Happiness At Work* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Organizational Learning Capability* Sebagai Variabel Mediasi.

Hasil penelitian *Organizational Learning Capability* memediasi *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menemukan bahwa sebesar 0.335 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar $0,000 < 0,05$, sehingga dapat dinyatakan bahwa bahwa *Organizational Learning Capability* memediasi *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Pentingnya faktor mediasi yang berbeda dan sebelumnya belum diketahui antara kepuasan kerja (merupakan bagian dari *Happiness At Work*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Namun, penelitian tersebut mempertimbangkan sikap positif yang luas (*Happiness At Work*) dengan *Organizational Citizenship Behavior*, di mana kedua faktor-faktor spesifik yaitu situasi dan budaya organisasi memediasi hubungan ini. Dalam mewujudkan hubungan antara *Happiness At Work* dan *Organizational Citizenship Behavior* diperlukan *Organizational Learning Capability* yang digunakan sebagai mediasi. Dengan adanya *Organizational Learning Capability*, individu semakin paham tentang tujuan dan perusahaan itu sendiri sehingga timbul rasa memiliki dan mau bekerja ekstra untuk perusahaan. Organisasi yang mempromosikan sikap positif, seperti keterlibatan dan kepuasan kerja (khusus situasi) dan perasaan menjadi anggota organisasi (budaya organisasi), juga mempromosikan *Organizational Citizenship Behavior* (Jufrizen et al., 2023)

BAB 5

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

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

1. *Happiness At Work* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
2. *Happiness At Work* berpengaruh terhadap *Organizational Learning Capability* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
3. *Organizational Learning Capability* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.
4. *Organizational Learning Capability* memediasi *Happiness At Work* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Medan.

5.2. Saran

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

1. PT.Perkebunan Nusantara IV Medan agar menciptakan lingkungan kerja yang positif.
2. PT.Perkebunan Nusantara IV Medan agar mengembangkan kepemimpinan yakni dorong pengembangan kepemimpinan di semua tingkat organisasi. Karyawan yang merasa memiliki peran kepemimpinan lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*

3. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mengambil sample penelitian diluar PT.Perkebunan Nusantara IV Medan.

5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Keterbatasan Data, dimana Jumlah responden atau partisipan yang terbatas dapat mempengaruhi representativitas hasil penelitian.
2. Keterbatasan metodologi yakni teknik analisis yang digunakan mungkin memiliki keterbatasan dalam hal kemampuan untuk mengidentifikasi hubungan kausal atau dalam mengendalikan variabel pengganggu.
3. Keterbatasan waktu dan sumber daya waktu yang terbatas yakni Batasan waktu untuk menyelesaikan skripsi mungkin membatasi ruang lingkup penelitian dan mendalamnya analisis.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Kundi, Y. M., Elhamalawy, E., & Albashiti, B. (2022). The Effect Of High-Performance Work Systems On Risk-Taking And Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role Of Perceived Safety Climate. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1428–1447.
- Agustina, G., Permanar, T. E., Nurhayati, S. E., Ahman, E., & Febrian, F. (2020). Happiness At Work And Organizational Citizenship Behavior In Krakatau Steel. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(6), 911–920.
- Aisy, S. R., & Archianti, P. (2024). The Influence Of Happiness At Work And Work Spirituality On Organizational Citizenship Behavior In JABODETABEK. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(1), 352–367.
- Bestari, D., & Prasetyo, A. R. (2019). Hubungan Antara Happiness At Work Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Telkom Witel Semarang. *Jurnal Empati*, 8(1), 33–39.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding Organizational Learning Capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361–379.
- Dikshit, A. Y., & Dikshit, P. A. (2014). An investigation in organizational citizenship behavior of managers as perceived by senior officers with leadership roles & responsibilities. *International Journal*, 2(2), 47–51.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness At Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Ghozali, Imam, & Latan Hengky. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). Organizational Learning Capability, Innovation And Performance: Study In Small And Medium-Sized Enterprises (SMES). *Revista de Administração (São Paulo)*, 52, 163–175.
- Gomez, P., Lorente, J. C., & Cabrera, R. V. (2005). Organizational Learning Capability: A Proposal Of Measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage

Publications.

- Hamdani, S., & Jufrizen., J. (2023). Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* : Peran Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1256–1274.
- Hasibuan, J. S., Jufrizen, J., Nasution, S., Senja, A., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior As A Moderator In Employee Performance: A Study On Emotional Intelligence And Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(1), 365–374.
- Jufrizen, J., Khair, H., & Sari, A. P. (2023). Work Engagement: Determinants and Its Effect On Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*, 27(2), 254–275.
- Jufrizen, J., Muslih, M., & Gultom, D. K. (2022). Antecedent Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 161–170.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.
- Kirkendall, C. D. (2013). *Job Crafting: The Pursuit Of Happiness At Work*. Wright State University.
- Kushartantry, M. N. I. (2019). Pengaruh Happiness At Work Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Organizational Learning Capability Sebagai Pemediasi di Ditlantas Polda DIY. *Jurnal Management*, 1(1), 1–9.
- Maulina, R., Sulistyani, E., & Suharmanto, S. (2018). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang). *Admisi Dan Bisnis*, 19(2), 135–146.
- Neve, J. De, & Ward, G. (2017). *Happiness At Work*. Saïd Business School WP.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.

- Prakoso, G. A., & Listiara, A. (2017). Hubungan Antara Happiness At Work Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Tengah Dan Daerah Istimewa Yogyakarta Dan PT. PLN (PERSERO) APJ Magelang. *Jurnal Empati*, 6(1), 173–180.
- Pratama, S. H., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2022). Keseimbangan Kehidupan-Kerja dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja, Bagaimana Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)? *Psycho Idea*, 20(1), 74–84.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Sandy, M. M. B., Fahlevi, A., & Pentana, S. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing, Absortive Capacity dan Organizational Learning Capability Terhadap Innovation Performance Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 3(03), 182–191.
- Sari, S. P. (2018). Pengaruh Happiness At Work Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Organizational Learning Capability Pada Karyawan Rizen Premier Hotel Di Puncak Cisarua Bogor. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 1–9.
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif : Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Syarifi, H., Lengkong, V. P. K., & Saerang, R. (2019). Hubungan Antara Kebahagiaan Di Tempat Kerja Dengan Kinerja Karyawan KFC di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(4), 5773–5782.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67–73.
- Vallina, A. S., & Alegre, J. (2021). Happiness At Work: Developing A Shorter Measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460–480.

- Vallina, A. S., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness At Work And Organisational Citizenship Behaviour: Is Organisational Learning A Missing Link? *International Journal of Manpower*, 38(3), 470–488.
- Vallina, A. S., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). Organizational Learning Capability And Organizational Citizenship Behaviour In The Health Sector: Examining The Role Of Happiness At Work From A Gender Perspective. *The International Journal of Health Planning and Management*, 32(2), 137–159.
- Yeung, A. K. (1999). *Organizational Learning Capability*. Oxford University Press, USA.

**PENGARUH *HAPPINESS AT WORK* TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *ORGANIZATIONAL LEARNING
CAPABILITY* SEBAGAI PEMEDIASI DI PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA IV REGIONAL 1.**

Kepada Yth. Bapak / Ibu

**Pegawai PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Kota Medan
Di Tempat**

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya WINNY RIZASYA (2005160172) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu.. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

WINNY RIZASYA

A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

B. Identitas Responden

No. Responden :

Umur..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK D3 S1 S2 S3

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

1. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Altruism</i>						
1	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
2	Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat					
<i>Conscientiousness</i>						
3	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
4	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
<i>Sportsmanship</i>						
5	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi					
6	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
<i>Courtesy</i>						
7	Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya					
8	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan					
<i>Cirtic Virtue</i>						
9	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					
10	Saya sering memberikan masukan pada atasan saya					

2. HAPPINESS AT WORK (X)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Lingkungan Kerja yang Mendukung</i>						
1	Saya yakin pekerjaan saat ini cocok dengan keinginan saya					
2	Saya merasa mengetahui apapun tentang tempat kerja saat ini					
<i>Pekerjaan yang Bermakna</i>						
3	Saat bekerja, saya berkonsentrasi penuh					
4	Saya bekerja sesuai aturan yang berlaku dari perusahaan					
<i>Pengakuan dan Penghargaan</i>						
5	Saya bangga jika dapat berperan dalam kesuksesan perusahaan					
6	Saat mencapai prestasi kerja, saya diberikan hadiah					
<i>Pengembangan dan Pertumbuhan Karier</i>						
7	Saya yakin bekerja dengan baik akan mendapatkan timbal balik yang baik					
8	Perusahaan memberikan penghargaan atas pekerjaan saya					
<i>Work-Life Balance</i>						
9	Saat bekerja, saya melakukan sesuai prosedur					
10	Saat tidak bekerja, saya tidak pernah di ganggu oleh perusahaan untuk mengerjakan sesuatu					
<i>Otonomi dan Kemandirian</i>						
11	Saya menganggap perusahaan adalah bagian dari diri saya					
12	Saya bekerja secara profesional					

3. ORGANIZATIONAL LEARNING CAPABILITY (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Dukungan Manajemen						
1	Pimpinan memfasilitasi pengetahuan yang baru dalam perusahaan					
2	Pimpinan sering melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting					
Kesadaran kolektif						
3	Saya menerima dukungan dan semangat ketika mengemukakan ide baru					
4	Saya merasa dilibatkan dalam keputusan penting organisasi					
Pengetahuan organisasi						
5	Ada system dan prosedur dalam menerima sharing informasi dari luar organisasi					
6	Saya memahami seluruh seluk beluk perusahaan					
Beradaptasi						
7	Saya didorong untuk berinteraksi dengan karyawan lain dan pihak lain di luar organisasi					
8	Saya didorong untuk saling berkomunikasi					

TABULASI KUISIONER

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
A02	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	47
A03	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47
A04	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	45
A05	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	48
A06	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	42
A07	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	44
A08	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	43
A09	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	46
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A11	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	40
A12	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	39
A13	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	43
A14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A15	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4	43
A16	3	5	4	5	5	4	4	4	4	4	42
A17	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	44
A18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A19	3	5	4	4	5	4	5	4	5	4	43
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A21	3	5	3	4	5	4	3	3	3	2	35
A22	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A23	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	32
A24	5	5	5	3	5	4	4	4	4	4	43
A25	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
A26	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49
A27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
A29	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	32
A30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A32	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	32
A33	5	5	5	5	5	5	3	2	3	3	41
A34	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	42
A35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	41
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A37	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	48

A38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
A39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	47
A43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A45	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	43
A46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A47	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
A48	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
A49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A50	4	4	2	4	4	4	2	4	4	2	34
A51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
A54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A57	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	42
A58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
A59	5	5	4	5	4	5	4	5	4	3	44
A60	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	45

	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	TOTAL
A01	4	4	5	4	4	5	5	5	36
A02	4	4	4	4	5	4	5	5	35
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A04	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A05	5	5	5	4	5	5	4	5	38
A06	5	4	4	4	4	4	4	4	33
A07	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A08	5	4	4	5	4	4	4	4	34
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A10	5	5	5	5	4	5	4	5	38
A11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A13	3	3	3	3	4	4	4	4	28
A14	3	3	3	3	4	3	3	3	25
A15	5	4	5	4	4	3	4	4	33

A57	4	4	3	4	5	3	5	5	33
A58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A59	5	5	4	5	5	5	5	5	39
A60	5	4	5	5	5	4	5	5	38

	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10	X.11	X.12	TOTAL
A01	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A02	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	57
A03	4	4	5	4	4	2	4	4	2	4	4	4	45
A04	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	40
A05	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	50
A06	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	45
A07	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	52
A08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A09	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
A10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
A11	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	51
A12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A13	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	53
A14	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	37
A15	4	4	4	5	4	3	5	3	3	4	4	5	48
A16	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	50
A17	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	55
A18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A19	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	5	4	48
A20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A21	3	3	3	4	2	4	4	5	4	3	3	3	41
A22	2	2	2	2	4	5	5	5	5	2	2	2	38
A23	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	36
A24	2	2	2	2	4	4	4	4	4	2	2	2	34
A25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A27	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	38
A28	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	59
A29	3	3	3	4	4	3	5	3	3	3	3	3	40
A30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A31	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	58
A32	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	39
A33	2	2	2	2	4	3	3	3	3	2	2	2	30

