

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN QUALITY OF WORK LIFE  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN  
KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA**

**TUGAS AKHIR**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

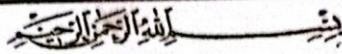
**OLEH :**

**NAMA : MELJA PUTRI MAHYUDA**  
**NPM : 2105160607P**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : MANAJMEEN 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. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Jum'at, tanggal 11 Oktober 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : MELJA PUTRI MAHYUDA  
 NPM : 2105160607P  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tugas Akhir : PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *QUALITY OF WORK LIFE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA (PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Prof. Dr. Hj. Siti Mujiatun, S.E., M.M

Penguji II

Muhammad Rahmi, S.E., M.M

*Chairman*

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

**PANGKALAN**

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, M.A

Sekretaris



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



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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas akhir ini disusun oleh :

Nama : MELJA PUTRI MAHYUDA  
N.P.M : 2105160607P  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir: **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN  
QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN  
KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API  
INDONESIA (PERSERO) DIVRE I SUMATERA  
UTARA**

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

Medan, September 2024

Pembimbing

Prof. Dr. J. RIZZEN, S.E., M.Si.

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

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

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



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

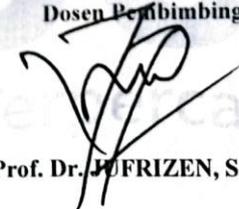
Nama Mahasiswa : Melja Putri Mahyuda  
NPM : 2105160607P  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Quality of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Latar belakang Masalah ditegaskan	20/9.2024	Y.
Bab 2	Tabel teori / rumus-rumus	21/9.24	Y.
Bab 3	Indikator dan Pelembu	25/9.24	F.
Bab 4	Identifikasi Rumus	26/9.24	P.
Bab 5	Tinjauan Kertas Penutup	30/9.24	Y.
Daftar Pustaka	Referensi Meliputi	30/9.24	Y.
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Aceh sidi Alga Hijau	10.24	Y.

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

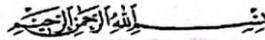
Medan, September 2024  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

  
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**



Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Melja Putri Mahyuda

NPM : 2105160607P

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah tugas akhir saya yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara” 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



MELJA PUTRI MAHYUDA

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN QUALITY OF WORK LIFE  
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN  
KINERJA KARYAWAN PADA PT KERETA API INDONESIA  
(PERSERO) DIVRE I SUMATERA UTARA**

**Oleh:**

**MELJA PUTRI MAHYUDA**  
Email: [meljaputri12@gmail.com](mailto:meljaputri12@gmail.com)

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misi. Kinerja karyawan yang baik dan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang tinggi akan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Komitmen organisasi dan Quality of Work Life (QWL) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dan OCB. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan QWL terhadap OCB dan kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif. Sampel penelitian berjumlah 94 karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara yang dipilih secara purposive sampling. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasi, Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja

***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND QUALITY OF  
WORK LIFE ON CITIZENSHIP BEHAVIOR EMPLOYEE PERFORMANCE  
AT PT KERETA API INDONESIA(PERSERO) DIVRE I NORTH SUMATRA***

***By:***

**MELJA PUTRI MAHYUDA**

***Email: meljaputri12@gmail.com***

Human Resources (HR) is a very important part for a company in achieving its vision and mission. Good employee performance and high Organizational Citizenship Behavior (OCB) will help the company achieve its goals. Organizational commitment and Quality of Work Life (QWL) are factors that influence employee performance and OCB. This research aims to analyze the influence of organizational commitment and QWL on OCB and employee performance at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I North Sumatra. This research uses a quantitative approach with associative methods. The research sample consisted of 94 employees of PT Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I North Sumatra who were selected using purposive sampling. Data collection uses a questionnaire. Data analysis uses Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The research results show that organizational commitment has a positive and significant effect on employee OCB, organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance, QWL has a positive and significant effect on employee OCB, QWL has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Organizational Commitment, Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior, Performance

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak nikmat dan karunia-Nya kepada kita semua sehingga kita dapat berpikir dan merasakan segalanya. Satu dari sekian banyak nikmat-Nya adalah penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang penulis kerjakan dengan judul “**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Quality Of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Pada PT KAI Divre I SU**” dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana/Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Serta tak lupa shalawat beriringkan salam penulis haribahkan kepada Nabi besar Rasulallah Muhammad SAW yang telah membawa risalah kepada umat manusia dan membawa manusia dari alam kegelapan menuju ke alam yang terang benderang. Dalam penyelesaian tugas akhir ini, tidak dapat terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tugas akhir ini:

1. Kedua orang tua **Budi Irwanto** cinta pertama serta panutan penulis dan **Ibunda Siti Aminah** pintu surga penulis yang telah memberikan semangat, perjuangan, kasih sayang, perhatian, bimbingan serta doa, sehingga penulis termotivasi dalam menyusun tugas akhir ini.
2. **Bapak Prof Dr.Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah

Sumatera Utara.

3. **Bapak Dr. H. Januri, SE, M.M., M.Si., CMA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen PA Penulis.
4. **Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.** selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. **Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si.** selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. **Bapak Jasman Syarifuddin Hasibuan, S.E., M.Si.** selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. **Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si.** selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Sekaligus Dosen Pembimbing pada penulisan tugas akhir yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya tugas akhir ini.
8. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh staf/pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat adik tercinta Fiqih Agung Pratama, serta sahabat penulis Theresia Viola Marpaung, Winda Sari Sirait, yang telah memberikan dukungan serta memberikan semangat kepada penulis
10. Teman-teman satu angkatan khususnya kelas A Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih jauh dari kata dan kalimat yang sempurna, oleh karena itu saya selaku penulis menerima saran masukan juga kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir

kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih dan semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia Allah Subhanahu Wa Ta'la. Semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan ilmu pendidikan.

*Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

**Medan, Oktober 2024**

**Penulis**

**Melja Putri Mahyuda  
2105160607**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah .....	10
1.4 Rumusan Masalah .....	10
1.5 Tujuan Penelitian .....	11
1.6 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Landasan Teori.....	13
2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	13
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	13
2.1.1.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	15
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	17
2.1.1.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	22
2.1.2 Kinerja Karyawan .....	24
2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	24
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	25
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	27
2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	29
2.1.3 Komitmen Organisasi .....	30
2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	30
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi .....	31
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	33
2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi .....	35
2.1.4 <i>Quality of work life</i> .....	37
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual.....	42

2.2.1 .....	42
2.3 Hipotesis Penelitian.....	45
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	47
3.2 Definisi Operasional .....	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	49
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	50
3.4.1 Populasi .....	50
3.4.2 Sampel .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	52
3.6 Teknik Analisis Data.....	53
3.6.1 Analisis Outer Model .....	55
3.6.2 Analisis Inner Model .....	56
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>59</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	59
4.2 Analisis Data .....	68
4.3 Pembahasan.....	81
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>86</b>
5.1 Kesimpulan .....	86
5.2 Saran.....	86
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Indikator Kinerja Karyawan.....	52
Tabel 3. 2 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	52
Tabel 3. 3 Indikator Kepuasan Kerja .....	53
Tabel 3. 4 Indikator Komitmen Organisasi.....	53
Tabel 3. 5 Rencana Waktu Penelitian .....	54
Tabel 3. 6 Populasi Karyawan PT KAI DIVRE I SU .....	54
Tabel 3. 7 Sampel Karyawan PT KAI DIVRE I SU.....	54
Tabel 3. 8 Skala Likert .....	56
Tabel. 4.1 Skala Likert.....	59
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	60
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	60
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	61
Tabel 4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	61
Tabel 4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	62
Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan .....	62
Tabel 4.8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Komitmen Organisasi .....	63
Tabel 4.9 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Quality of work life .....	64
Tabel 4.10 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	66
Tabel 4.11 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja .....	67
Tabel 4.12 Outer Loadings.....	70
Tabel 4.13 Cross Loading .....	72
Tabel 4.14 Hasil Cronbach's Alpha .....	74
Tabel 4.15 Hasil Composite Reliability .....	74
Tabel 4.16 Hasil Pengujian Average Variance Extracted.....	75
Tabel 4.17 Validitas Diskriminan .....	75
Tabel 4.18 Hasil Uji R-Square .....	77
Tabel 4.19 Hasil F-Square.....	78
Tabel 4.20 Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (Direct Effect).....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	48
Gambar 4.2. Hasil Path Analysis .....	81
Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS .....	70

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat memegang peran penting bagi perusahaan dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Maka dari itu peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu perusahaan merupakan penentu yang sangat penting bagi efektifitas keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas, tentunya diharapkan berperan aktif sebagai perencana, pelaksana sekaligus sebagai pengawas terhadap semua kegiatan manajemen perusahaan. Setiap perusahaan tidak dapat tumbuh dan berkembang jika tanpa adanya bantuan dari SDM yang dimiliki dengan kemampuan manajerial yang memadai agar dapat menghasilkan kinerja yang diinginkan.

Tercapai tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi. Tiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditujukan untuk mencapai sasaran-sasaran pelaksanaan fungsi-fungsi dalam organisasi. Tiap orang dalam organisasi dituntut untuk memiliki komitmen agar fungsi-fungsi organisasi berjalan sebagaimana yang diharapkan agar sasaran-sasaran yang direncanakan dapat dicapai. Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai in-role (task dependent behavior) dan extra-role (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan). Menurut (Sumiyarsih, 2012), menekankan bahwa perilaku-perilaku kooperatif dan saling

membantu yang berada diluar persyaratan formal sangat penting bagi berfungsinya organisasi.

Perilaku tambahan diluar diskripsi pekerjaan dalam organisasi sering disebut sebagai perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan pegawai pada organisasi dapat lebih menyatu dengan lingkungan kerjanya. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku yang dilakukan oleh pegawai yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut. Menurut (King & George, 2015).

Seringkali disebut juga dengan kinerja kontekstual, OCB dapat berupa perilaku datang lebih awal, pulang lebih akhir dan membantu kolega mengerjakan tugas. Sedangkan (Walter et al., 2010), menyatakan bahwa setiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan dan menyarankan perlunya suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut. Dengan demikian, bukan hanya organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang sangat tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial. Kepatuhan dan partisipasi pegawai terhadap organisasi atau instansi dapat menentukan tinggi rendahnya OCB pada karyawan.

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu lembaga menginginkan karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki untuk

mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masa lalu, untuk saat yang akan datang lebih berkualitas daripada saat ini (Hery, 2015). Seorang pegawai atau karyawan akan merasa mempunyai kebanggaan dan kepuasan tersendiri dengan prestasi dari yang dicapai berdasarkan kinerja yang diberikannya untuk perusahaan. Kinerja yang baik merupakan keadaan yang diinginkan dalam dunia kerja. Seorang karyawan akan memperoleh prestasi kerja yang baik bila kinerjanya sesuai dengan standar, baik kualitas maupun kuantitas.

Menurut (Mangkunegara, 2016) kinerja karyawan adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja (Pramudyo, 2010).

Agar perilaku OCB dan kinerja para pegawai dapat ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, sangatlah diperlukan. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh pegawai yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelayanan sangat cocok diterapkan pada sebuah instansi yang dinamis dan memiliki pekerja yang profesional, berpendidikan dan memiliki tingkat intelektualitas yang tinggi.

Salah satu faktor yang mempengaruhi sikap *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan adalah komitmen organisasi (Dewanggana et al., 2016). Komitmen merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun (Yusuf & Syarif, 2017). Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, akan menunjukkan perilaku dan sikap yang positif terhadap organisasinya, sehingga merasa senang dalam bekerja, Pegawai akan melakukan tugas dan kewajibannya dengan baik yang akhirnya diharapkan dapat memberikan pelayanan dan kepuasan kepada konsumen eksternal.

Selain komitmen organisasi, *Quality of work life* turut mempengaruhi kinerja maupun *organizational citizenship behaviour*. *Quality of work life* adalah Kualitas kehidupan kerja menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik. mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dari pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis (Soetjipto, 2017), . Kondisi tersebut membantu mengurangi terjadinya konflik antara kehidupan pribadi dan kehidupan pekerjaan. Dengan tercapainya work life balance, karyawan bisa lebih produktif serta mengeksplorasi hobi diluar pekerjaan. Perihalini karena keadaan yang dialami karyawan cukup untuk menunjang serta menambah kepuasan dalam bekerja, dan menambah kebahagiaan dalam bekerja.

Tidak hanya itu, dengan work life balance karyawan menjadi lebih kreatif sebab mempunyai waktu, tenaga serta modal yang lebih untuk melakukan hal-hal yang disenangi. Sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki work life balance yang baik bisa mengakibatkan kinerjanya menurun dan bisa merusak bidang kehidupan yang lain. (Chung & Shin, 2015).

Konsep work life balance dibangun di atas gagasan bahwa kehidupan kerja dan kehidupan pribadi saling melengkapi dalam menghadirkan kesempurnaan dalam hidup seseorang. Selain itu, pria dan wanita menerapkan kerja fleksibel dalam berbagai cara, menghasilkan hasil yang bervariasi dalam hal kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja (Chung & Shin, 2015). Worklife balance didukung oleh dua konsep yaitu, achievement, dan happiness. Seseorang harus memiliki keduanya, inilah alasan mengapa mereka yang dianggap sukses tidak merasa bahagia atau tidak bahagia sebagaimana mestinya (Batatineh, 2019).

Demikian pula dengan PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang jasa transportasi. Sumber Daya Manusia yang handal dan produktif merupakan faktor keunggulan bersaing PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara, sehingga pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia merupakan faktor kunci keberhasilan untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Sejalan dengan visi, misi,dan strategi perusahaan, perlu diterapkan upaya yang lebih fokus dalam pengembangan SDM secara konsisten dan terus menerus.Mengingat proses perekrutan dan seleksi bagi perusahaan sangat penting untuk mendukung kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuan. Dengan adanya seleksi dan perekrutan yang selektif akan memberi nilai

dari perusahaan. Kualitas perusahaan juga akan meningkat lebih baik dengan karyawan yang kompeten dan berkualitas.

Berdasarkan dari pengamatan awal dan prariset yang dilakukan mendapatkan temuan permasalahan Kinerja Karyawan pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara berdasarkan hasil kuesiner 30 orang responden sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Survey Awal Variabel Kinerja**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Saya selalu berusaha memperbaiki kesalahan yang pernah saya lakukan dalam melaksanakan pekerjaan	100%	0
2	Saya dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan dalam melakukan tugas	100%	0
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih dari yang ditargetkan	76,7%	23,3%
4	Banyaknya beban kerja yang diberikan membuat pekerjaan terkadang belum selesai sesuai waktu yang ditargetkan.	50%	50%
5	Saya hadir dan pulang tepat waktu sesuai jam kerja yang ditentukan	66,7%	33,3%
6	Dalam menyelesaikan tugas saya dapat menyelesaikan dengan tepat dan cepat sesuai waktu yang ditentukan	73,3%	26,7%

Berdasarkan tabel 1.1 pada pernyataan 1 bahwa bahwa seluruh responden menyatakan pegawai selalu memperbaiki kesalahan yang pernah di perbuat, hal ini menunjukkan bahwa adanya kesalahan-kesalahan yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, pernyataan tersebut berkaitan dengan pernyataan no 4 yang menunjukkan bahwa pegawai PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara sebagian besar karyawan merasa banyaknya beban kerja yang diberikan membuat pekerjaan terkadang belum selesai sesuai

waktu yang ditargetkan sebesar 50%, dimana angka tersebut cukup besar, pegawai masih sering melakukan kesalahan berupa salah menginput data dan tidak tepat waktu dalam pengerjaan penginputan data konstumer, dimana hal tersebut diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Fenomena tersebut perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, pegawai harus mampu meningkatkan kinerjanya supaya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Adapun masalah dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor PT KAI DIVRE I SU, dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 1.2**  
**Survey Awal Variabel Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

No	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Inisiatif untuk membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja, atau karena berhalangan	66,7%	33,3%
2	Saya selalu mementingkan kepentingan orang lain terlebih dahulu dibandingkan dengan kepentingan pribadi	63,3%	36,7%
3	Saya dapat memberi toleransi kepada rekan kerja di perusahaan	70%	30%
4	Saya dapat bersikap bijaksana terhadap masalah yang ada	93,3%	6,7%
5	Saya mempunyai keinginan bertahan dalam perusahaan	100%	40%
6	Saya selalu berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan	100%	30%

Hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan di Kantor PT KAI DIVRE I SU yang hanya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sendiri dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat bahwa karyawan tidak selalu mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadi, karyawan tidak selalu siap membantu rekan kerjanya.

**Tabel 1.3**  
**Survey Awal Variabel Komitmen Kerja**

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
<b>1</b>	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan organisasi	66,7 %	33,3%
<b>2</b>	Selalu setuju dengan kebijakan -kebijakan organisasi ini mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan organisasi	80%	20%
<b>3</b>	Saya menemukan kecocokan antara nilai-nilai yang saya pegang dengan nilai-nilai organisasi ini	80%	20%
<b>4</b>	Jika saya ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik di tempat lain, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini.	53,3 %	46,7%
<b>5</b>	Terlalu banyak dalam hidup saya akan terganggu jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi saya sekarang.	100%	100%

Serta komitmen kerja pada karyawan yang masih belum terbangun sehingga menampilkan kinerja karyawan pada level yang tidak optimal dan organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tingginya volume kerja yang mengakibatkan hasil tidak sesuai dengan kinerja yang diharapkan, di sisi lain karyawan kurang berkomitmen terhadap organisasi yang ditandai dengan 53,3% karyawan akan meninggalkan perusahaan jika ditawari untuk pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengamatan terdapat indikasi permasalahan *quality of work life* seperti dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.4**  
**Survey Awal Variabel *Quality Of Work Life***

<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
<b>1</b>	Kompensasi yang diberikan cukup memenuhi kebutuhan	100%	0%
<b>2</b>	Saya tidak keberatan mundur jam pulang kantor, untuk menyelesaikan tugas yang masih saya kerjakan	70%	30%
<b>3</b>	Kami merasa bangga dan dihargai selama bekerja	76,7%	23,3%
<b>4</b>	Pimpinan memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan kesalahan seperti datang terlambat, tugas tidak selesai pada waktunya	100%	0%

Berdasarkan hasil pengamatan terdapat indikasi permasalahan *quality of work life* seperti suasana kerja yang kurang kondusif sehingga menghambat tercapainya tujuan organisasi. Terdapat beberapa indikasi permasalahan seperti sebagian karyawan merasa keberatan mundur jam pulang kantor, untuk menyelesaikan tugas yang masih saya kerjakan, hal mengindikasikan karyawan merasa tidak terlibat dalam pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan rendahnya motivasi untuk bekerja lembur.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti merasa tertarik, untuk melakukan penelitian tentang Komitmen Organisasi, *Quality of work life*, Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan pada PT KAI DIVRE I SU”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan pengaruh Komitmen Organisasi, *Quality of work life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Karyawan studi kasus karyawan PT KAI DIVRE I SU, sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang kurang optimal ditandai dengan sebagian besar karyawan merasa banyaknya beban kerja yang diberikan membuat pekerjaan terkadang belum selesai sesuai waktu yang ditargetkan.
2. Rendahnya perilaku kerja sebagian karyawan ditandai dengan karyawan hanya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sendiri dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini dapat dilihat bahwa

karyawan tidak selalu mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadi, karyawan tidak selalu siap membantu rekan kerjanya.

3. Komitmen kerja pada karyawan yang masih belum terbangun sehingga menampilkan kinerja karyawan pada level yang tidak optimal dan organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan.
4. Sebagian karyawan merasa keberatan mundur jam pulang kantor, untuk menyelesaikan tugas yang masih saya kerjakan, hal mengindikasikan karyawan merasa tidak terlibat dalam pekerjaan mereka, yang dapat menyebabkan rendahnya motivasi untuk bekerja lembur.

### **1.3 Batasan Masalah**

Untuk memperjelas arah penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada karyawan tetap yang bekerja di PT KAI DIVRE I SU. Variabel yang diteliti yaitu Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* sebagai variabel independen/bebas dan *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja karyawan sebagai variabel dependen/terikat.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian singkat mengenai latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan pada PT KAI DIVRE I SU?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT KAI DIVRE I SU?

3. Apakah ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan pada PT KAI DIVRE I SU?
4. Apakah ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan pada PT KAI DIVRE I SU?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Pada Pegawai PT KAI DIVRE I SU.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai PT KAI DIVRE I SU.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Pada Pegawai PT KAI DIVRE I SU.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai PT KAI DIVRE I SU.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pembacanya, baik sebagai praktisi, akedemisi, atau pemerhati manajemen sumber daya manusia. Sedangkan manfaat penelitian tersebut terurai sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah penulis dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan serta pengembangan teori khususnya mengenai

*Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja pegawai melalui faktor komitmen organisasi dan *quality of work life*

## 2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Perusahaan, hal ini agar pihak manajemen mengetahui sejauh mana efektifitas dan efisiensi sumber daya manusia pada Kantor PT KAI DIVRE I SU, serta mendapatkan masukan mengenai isu-isu apa saja yang masih harus lebih diperhatikan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang kemudian bisa digunakan untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.
- b. Bagi Penulis adalah agar penulis dapat memberikan masukan dan dapat membandingkan teori dengan keadaan yang sebenarnya dan untuk memperluas dan memperdalam wawasan tentang ilmu manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang telah diperoleh selama kuliah.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

###### **2.1.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sikap sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan untuk bersedia melaksanakan suatu pekerjaan terlepas dari kewajiban dan tanggung jawabnya serta dilakukan untuk kepentingan organisasi (Maulana, 2020). Perilaku OCB merupakan bentuk pilihan dan inisiatif dari individu yang tidak ada kaitannya dengan penghargaan norganisasi secara formal (Iskandar et al., 2019). Hal ini memiliki makna bahwa perilaku tersebut tidak terdapat pada deskripsi pekerjaan atau syarat kerja sehingga jika tidak dilakukan, karyawan tidak akan mendapat hukuman. Namun, jika dilakukan, hal tersebut akan memberikan dampak baik yaitu dapat meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan (Wanah & Iqbal, 2020).

Menurut (Dinniaty & Fitriani, 2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau juga disebut sebagai perilaku ekstra peran merupakan perilaku yang dimiliki karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang bersifat tidak mengikat, sukarela, tidak berhubungan dengan system penghargaan formal yang diberikan oleh perusahaan, dan mampu mendorong peningkatan efektivitas dalam suatu organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif karyawan dalam perusahaan. Perilaku positif ini dilihat dari kesediaan karyawan dalam bekerja dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu tindakan yang

dilakukan individu secara sukarela meskipun tindakan tersebut bukan merupakan tugas pokoknya sebagai karyawan dalam suatu organisasi (Farisi et al., 2021). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah suatu perilaku yang lahir di dalam diri individu itu sendiri dengan kesadaran untuk melakukan suatu tindakan yang memberikan manfaat bagi orang lain dan organisasi. Dimana individu atau seorang karyawan rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan saling tolong menolong antar karyawan agar pekerjaan cepat terselesaikan, hal tersebut tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (Daulay et al., 2022).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku kerja ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun berfungsi mendukung fungsi organisasi secara efektif dan memberikan keuntungan bagi organisasi, karyawan yang memiliki perilaku OCB akan memberikan kontribusi positif pada organisasi (Charmiati & Surya, 2019).(Charmiati & Surya, 2019)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang memainkan peran penting dalam efisiensi dan efektivitas organisasi. Berdasarkan beberapa defenisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sebuah perilaku kontribusi karyawan dalam organisasi yang melebihi tuntutan dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Memiliki rasa sukarela untuk melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya dan rasa tolong menolong yang tinggi antar karyawan, menunjukkan sikap peduli dan terus memberi kontribusi terhadap organisasi tanpa adanya paksaan dan tanpa meminta reward atau imbalan.

### 2.1.2.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut (Somech & Oplatka, 2015) mengemukakan manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah meningkatkan perilaku-perilaku yang membantu dan bekerja sama dengan orang lain yang bermanfaat bagi anggota organisasi, perilaku yang menguntungkan organisasi (seperti mengikuti peraturan dan prosedur) dan kesadaran mengerjakan pekerjaan atau tugas (seperti dedikasi kepada pekerjaan dan kegigihan).

Pegawai yang melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) jelas akan memberikan manfaat yang tersirat bagi sebuah organisasi, karena hal ini akan menguntungkan serta memberikan citra yang bagus bagi orang-orang luar organisasi atau organisasi lain sekalipun. Berikut beberapa manfaat yang diberikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap organisasi (S. P. Robbins, 2014) :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Jika beberapa rekan kerja belum bisa memberikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka hal ini akan memacu pegawai lainnya untuk bertanggung jawab juga memberikan yang terbaik untuk organisasinya. Hal ini akan meningkatkan produktivitas pegawai dalam bekerja.

2. Menghemat sumber daya yang dimiliki.

Karena loyalitasnya dalam pekerjaan maka hal ini akan meminimalisir pengeluaran untuk tenaga-tenaga baru, maksudnya hal ini akan meminimalisir sumber daya yang ada di sebuah organisasi, baik itu sumber daya manajemen ataupun sumber daya organisasi.

3. Menjadi fasilitas yang efektif untuk koordinasi kelompok.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat membuat efektif segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan apalagi perihal koordinasi yang memang agak sulit untuk dilakukan. Tetapi dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini akan menjadi sebuah sarana yang efektif untuk saling berkoordinasi dengan pihak-pihak yang terkait.

4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan organisasi dengan menambah atau mempertahankan pegawai terbaik.

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi yang bisa menjadikan mereka pegawai terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan perubahan lingkungan.

Proses adaptasi itu sedikit sulit tapi hal itu perlu untuk tetap menunjang kinerja sebuah organisasi. Maka berterima kasih lah kepada individu yang telah melakukan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena tanpa disadari hal itu dapat membuat organisasi mampu menyesuaikan perubahan baru.

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut (Fahmi, 2014) :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. Meningkatkan produktivitas pemimpin.

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
4. Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
5. Dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja.
6. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
7. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Menurut beberapa manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan upaya untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, saling bekerja sama, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan pegawai terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting dimiliki oleh karyawan di dalam suatu organisasi, karena banyak manfaat yang diperoleh organisasi dengan memiliki karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. Maka penting bagi organisasi untuk mempelajari

dan mengetahui hal-hal yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidaksesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Organizational citizenship behavior (OCB) (Rahmawati dan Prasetya 2017), yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor kinerja (hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu)
- b. Faktor kepuasan kerja (pekerjaan dan dukungan kerja dari atasan, gaji, serta pengembangan diri dan hubungan kerja dengan rekan kerja)
- c. Faktor komitmen organisasi (keterlibatan diri dan keinginan untuk mendukung perusahaan, serta tidak ingin meninggalkan perusahaan)
- d. Faktor kepribadian (conscientiousness, openness to experience, extraversion, neuroticism, dan agreeableness)
- e. Faktor moral karyawan (keberanian dan kepercayaan diri karyawan, serta kesadaran karyawan)
- f. Faktor motivasi (arah dan tujuan, serta usaha dan kemauan)
- g. Faktor gaya kepemimpinan (orientasi terhadap karyawan, dan orientasi terhadap hasil kerja)
- h. Faktor kepercayaan pada pimpinan (kepercayaan berdasarkan kemampuan pemimpin, kepercayaan berdasarkan pemimpin itu sendiri, dan kepercayaan berdasarkan pihak lain)
- h. Faktor budaya organisasi (orientasi pada pekerjaan dan perkembangan perusahaan, orientasi pada karyawan, dan orientasi pada

tim

Adapun pendapat lain menurut (Atikah, 2020) faktor yang dapat menimbulkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada diri pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Job satisfaction

Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat job satisfactionnya.

2. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi dapat tertanam dikarenakan seseorang memiliki ikatan emosional terhadap organisasi, seperti keinginan untuk mengabdikan pada organisasi.

3. Budaya organisasi

Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk pegawai yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi.

Menurut Wirawan (2017) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

- 1) Komitmen Organisasional

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan mengerjakan hal-hal diluar pekerjaannya secara sukarela yang demikian dapat melatarbelakangi munculnya perilaku OCB pada karyawan.

## 2) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor timbulnya OCB. Karyawan yang merasa puas dan nyaman dalam pekerjaannya serta semua kebutuhannya di penuhi dengan baik akan membalas organisasi dengan cara melaksanakan tugasnya melebihi standar yang ada.

## 3) Kepemimpinan Transformasional dan Servant Leadership

Kepemimpinan Transformasional dan Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong timbulnya OCB dengan cara mengubah struktur tugas karyawan yang bertujuan untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Karyawan akan merasa atasan banyak memberikan dukungan dan motivasi, jika intens melakukan interaksi sehingga mereka merasa dipercaya dan memunculkan rasa hormat yang tinggi.

## 4) Kepribadian

Kepribadian dapat menimbulkan perilaku OCB yang dilakukan baik secara individual maupun berkelompok. Kepribadian merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, perhatian, suka menolong dan bersungguh-sungguh.

## 5) Budaya Organisasi

Nilai-nilai organisasi yang menjadi budaya organisasi yang tertanam dalam diri karyawan dan karyawan tersebut sangat menjunjung nilai-nilai tersebut dapat menimbulkan perilaku OCB dalam diri karyawan. Sehingga hal tersebut dapat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

## 6) Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat memunculkan perilaku OCB karyawan. Karyawan dapat menyelesaikan tugasnya ataupun tidak tergantung pada iklim organisasi saat itu. Jika iklim organisasi positif maka karyawan akan sukarela melaksanakan pekerjaannya melebihi apa yang diharapkan perusahaan.

#### 7) Keterlibatan Kerja

OCB dapat terbentuk pada seseorang yang telah bekerja dalam posisi pekerjaan yang sama dalam jangka waktu cukup lama. Sebab, mereka memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dan lebih memahami tugas yang harus dikerjakan sesuai dengan tuntutan jabatannya.

#### 8) Kualitas kehidupan kerja

Merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka ( perusahaan dan karyawan ) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

#### 9) Tanggung Jawab Sosial Pegawai

Tanggung jawab sosial pegawai merupakan kewajiban pegawai dalam perusahaan untuk memajukan dan melindungi organisasi dimanapun ia bekerja. Sehingga jika pegawai memiliki rasa tanggung jawan sosial terhadap organisasinya maka akan menimbulkan semangat kerja lebih.

#### 10) Umur Pegawai

Umur atau usia bisa memunculkan perilaku OCB. Bagi karyawan muda, energi yang tinggi serta semangat yang tinggi untuk melakukan banyak kegiatan dalam organisasi merupakan motivasi untuk melakukan OCB. Sedangkan untuk pekerja tua mereka melakukan OCB karena memiliki lebih sedikit aktivitas di luar tempat kerja daripada pekerja muda yang bekerja di luar organisaisi.

#### 11) Kolektivisme

Kolektivisme sangat dibutuhkan di tempat kerja. Tugas yang saling terkait mengharuskan anggotanya untuk saling bekerjasama dengan tujuan

memajukan organisasi. Sehingga, kolektivisme bisa memunculkan OCB.

#### 12) Keadilan Organisasi

Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil oleh organisasi akan menunjukkan perilaku OCB. Termasuk dalam hal bahwa karyawan merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya adalah sesuatu yang adil.

#### **2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi. Menurut (Organ et al., 2016) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, yaitu sebagai berikut:

##### 1) *Altruism*

Perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

##### 2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas 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 iklim yang positif

diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

#### 4) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalahmasalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

#### 5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi).

Menurut (Organ et al., 2006) dalam (Jufrizen et al., 2020a) mengemukakan lima indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. Altruisme
2. Sifat berhati-hati
3. Sportivitas
4. Ourtessy dan
5. Civic Virtue.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi akan dapat diukur apabila menghasilkan kinerja dengan baik, apabila terdapat suatu kelaziman dimana pegawai tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong,

memberikan saran sesama pegawai, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif.

## **2.1.2 Kinerja Karyawan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Sebuah perusahaan atau organisasi selalu mencari sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki informasi yang baik, karena perusahaan membutuhkan pegawai atau pekerja yang dapat memberikan kontribusi dan kinerja yang baik untuk mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan setelah menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Menurut (Rangkuti, 2017) Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga diartikan sebagai kemampuan yang dilakukan untuk mencapai hasil kerja yang diharapkan bersama kearah tercapainya tujuan lembaga atau perusahaan (Nofriansyah, 2018)

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Jufrizen, 2017). Kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan (Hamali & Seda, 2018)

Kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal (Jufrizen, 2018). Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu kemampuan yang diberikan seorang karyawan kepada perusahaan guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuan.

Kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas (Sutrino, 2017).

Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A. P. Mangkunegara, 2017).

#### **2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan**

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

## **1. Tujuan Kinerja Karyawan**

Tujuan dari kinerja karyawan menurut (Rismawati & Mattalata, 2018) adalah sebagai berikut:

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

Sedangkan, menurut (Bahua, 2016) tujuan kinerja karyawan adalah :

- a. Untuk memberikan informasi tentang kondisi keterampilan atau keahlian seorang karyawan, sehingga dijadikan acuan atau standar oleh organisasi dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan perencanaan kebutuhan SDM.
- b. Untuk lebih memahami acuan standar dalam membuat keputusan yang berhubungan dengan kondisi pekerjaan karyawan.
- c. Lebih mengarah kepada informasi tentang kondisi keahlian dari seorang karyawan dalam melaksanakan tugas secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

## **2. Manfaat Kinerja Karyawan**

Manfaat dari kinerja adalah metrik ini dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk perbaikan kualitas kerja perusahaan, terutama kualitas kerja karyawannya. Menurut (Wibowo & Andreani, 2012) Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- a. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan

- umpan balik bagi proses perentanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- b. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
  - c. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
  - d. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
  - e. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
  - f. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya menurut (Walton, 1974) yaitu

- a. Kompensasi
- b. lingkungan yang aman dan sehat,
- c. Kualitas kehidupan kerja termasuk adil dan memadai
- d. pengembangan kemampuan karyawan, pertumbuhan dan
- e. keamanan,

- f. integrasi sosial,
- g. konstitusionalisme secara keseluruhan
- h. lingkungan organisasi,
- i. hubungan sosial

Menurut (Kasmir, 2016) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Rancangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen Organisasi
13. Displin kerja.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal pegawai atau faktor dalam diri meliputi; kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen. faktor eksternal meliputi; peluang, dukungan yang diterima, budaya bekerja. Faktor

lingkungan meliputi; Komitmen Organisasi keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi, serta karakteristik organisasi.

#### **2.1.2.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Fattah, 2017) indikator dari kinerja karyawan adalah:

- 1) Kualitas hasil kerja.
- 2) Kuantitas hasil kerja
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas.

Penjelasannya seperti dibawah ini:

- 1) Kualitas hasil kerja, kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada inteligensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- 2) Kuantitas hasil kerja, jumlah kerja yang dilaksanakan karyawan dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas, segala hal yang dikerjakan dengan berdaya guna atau bisa dikatakan segala pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu, cepat, hemat dan selamat.

Selain itu indikator kinerja karyawan Menurut (Arif et al., 2019) yaitu :

Pekerjaan berkualitas, Ketepatan waktu, Kehadiran, Kerjasama Kemampuan. Adapun pendapat lain mengenai Indikator kinerja yaitu seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kejujuran, dan inovasi.

## **2.1.3 Komitmen Organisasi**

### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

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

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi (Darmadi, 2017). Komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi (A. P. Mangkunegara, 2017)

Namun pendapat lain mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Siagian, 2003). Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi (Uha, 2017).

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

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

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

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

#### **1. Tujuan Komitmen Organisasi**

Tujuan komitmen organisasi menurut (Kusumaputri, 2015) adalah sebagai berikut :

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

#### **2. Manfaat Komitmen Organisasi**

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi

yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi Menurut (Luthans, 2011), yaitu :

a. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai berkomitmen maka tidak akan terjadi pergantian pegawai yang tinggi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pegawai akan tetap bertahan sebagai anggota organisasi atau meninggalkan organisasi untuk mencari pekerjaan lain. Keluarnya seorang pegawai dari suatu organisasi dapat dilakukan secara sukarela atau dikeluarkan secara paksa oleh organisasi. Seorang pegawai yang memiliki komitmen yang kuat maka dia akan bertahan untuk anggota organisasi. Pegawai yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi maka dia akan mudah untuk menarik diri atau keluar dari suatu organisasi.

b. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

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

c. Meningkatkan efektifitas organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi. Sebuah organisasi yang pegawainya memiliki komitmen organisasi akan mendapatkan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian pegawai rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu juga akan menghasilkan hal lain yang diinginkan yaitu iklim

organisasi yang hangat, dan mendukung.

Sedangkan (Juniarari, 2011) menyatakan bahwa manfaat dari komitmen organisasi yaitu:

- a. Para pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
- b. Mempunyai keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
- c. Secara penuh terlibat dengan pekerjaan, karena pekerjaan tersebut merupakan mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangan dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut (Priansa, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individual, meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras serta faktor kepribadian yang dimiliki oleh pegawai.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi kinerja, interaksi sosial dan suasana kondusif.
3. Karakteristik struktural/karakteristik organisasi, meliputi desentralisais dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai

serta sifat dan karakteristik pimpinan.

4. Pengalaman kerja, meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauhmana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja, serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut (Meiyanto dan Santhoso, 2019) mengemukakan konsep komitmen organisasi paling tidak memiliki tiga karakteristik yaitu:

1. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Karakteristik ini mencerminkan beberapa perilaku seperti kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Organisasi dapat memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasi sehingga akan dapat menciptakan suasana yang saling mendukung diantara karyawan dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut mampu membuat karyawan rela berusaha keras untuk tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan telah menerima tujuan organisasi yang dipercaya disusun demi memenuhi kebutuhan karyawan pula.

2. Keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin demi kepentingan organisasi.

Karakteristik ini menggambarkan bahwa karyawan tidak hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha untuk melebihi dari standar minimal pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Karyawan juga akan terdorong untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan

peran yang dimiliki apabila dibutuhkan oleh organisasi dengan bekerja sama dengan pimpinan maupun rekan kerja. Salah satu cara yang dapat digunakan agar karyawan terlibat adalah dengan memberikan kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama.

### 3. Dorongan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Kesediaan karyawan untuk bertahan dalam sebuah organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan apabila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan di dalam organisasi, sehingga karyawan memutuskan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

#### **2.1.3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Indikator merupakan karakteristik dari suatu objek atau kegiatan yang dilakukan. Indikator komitmen organisasi mengacu pada setiap karakteristik atau ciri-ciri komitmen organisasi karyawan.

Menurut (Suwandewi & Sintaasih, 2016) indikator komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Komitmen afektif
- 2) Komitmen berkelanjutan
- 3) Komitmen normatif

Berikut ini merupakan penjelasan terhadap indikator komitmen organisasi tersebut:

- 1) Komitmen afektif, maksudnya dimana hubungan emosional karyawan terhadap

organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.

- 2) Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
- 3) Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

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

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

## **2.1.4 *Quality of work life***

### **2.1.4.1 Pengertian *Quality of work life***

Menurut (Wirawan, 2014) *Quality of work life* didefinisikan sebagai tinggi rendahnya para pegawai dapat meningkatkan kehidupan pribadi mereka di lingkungan kerjanya melalui melaksanakan tugas dalam pekerjaannya. QWL menunjukkan menyenangkan atau tidak menyenangkannya pekerjaan dan lingkungan kerjanya bagi karyawan yang bekerja di lingkungan tempat mereka bekerja.

*Quality of work life* dapat diartikan sebagai dua pandangan, pandangan pertama menunjukkan bahwa QWL merupakan rangkaian situasi dan praktik tujuan organisasi, seperti pemenuhan pekerjaan, kebijakan promosi internal, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang nyaman. Pandangan kedua QWL merupakan pandangan karyawan, misalnya karyawan merasa aman, relatif puas, dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang (Hayati, 2012)

*Quality of work life* mengacu pada sejauh mana karyawan dalam suatu perusahaan dapat merasa puas dalam kebutuhan pribadi mereka berdasarkan pengalaman kerja yang mereka lalui. Hal tersebut menyangkut tentang gaji, fasilitas, Kesehatan & keselamatan kerja, pengambilan keputusan, pendekatan manajemen, keberagaman pekerjaan dan fleksibilitas (Mosisa et al, 2022)

*Quality of work life* merupakan suatu konsep, cara pandang secara sistematis dalam kehidupan di suatu perusahaan yang berfokus kepada keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) untuk menentukan cara mereka bekerja dan apa kontribusi yang dapat mereka berikan kepada perusahaan untuk mencapai suatu tujuan dan produktivitas (Farmi et al, 2021).

#### 2.1.4.2 Manfaat *Quality of work life*

Menurut (Ngalimun et al, 2022) menyimpulkan ada 2 manfaat *Quality of work life* yaitu bagi perusahaan dan bagi karyawan. kedua hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

##### Bagi Perusahaan

1. Untuk menarik calon karyawan ketika perusahaan mengadakan rekrutmen
2. Untuk mempertahankan karyawan perusahaan yang berkualitas agar tetap bekerja di perusahaan
3. Dapat menyebabkan karyawan merasa memiliki keamanan dalam bekerja
4. Dapat mempengaruhi kreatifitas dan produktifitas seorang karyawan.

##### Bagi Karyawan

1. Karyawan akan merasa terjamin akan kesejahteraan dalam bekerja
2. Mempengaruhi Psikologis karyawan secara positif
3. Karyawan dapat bekerja secara *enjoy*.

(Hernita, 2022) dalam jurnalnya menyimpulkan terdapat 3 manfaat *Quality of work life* antara lain sebagai berikut ;

##### 1) Mempengaruhi target Kerja

Jika dalam suatu perusahaan memiliki *Quality of work life* yang baik, maka hal ini akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang sudah disusun begitu juga sebaliknya apabila *Quality of work life* dalam sebuah perusahaan tidak baik maka kinerja karyawan akan menurun dan sulit untuk mencapai target

##### 2) Dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan

Karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi jika mereka bekerja

dalam *Quality of work life* yang baik dalam sebuah perusahaan. Hal ini akan memicu karyawan untuk bekerja dengan komitmen yang tinggi

- 3) Dapat terjalinnya hubungan yang baik antara karyawan dengan manajer  
Hubungan yang baik antara karyawan dengan manajer mempengaruhi *Quality of work life* dalam sebuah perusahaan sebab kedua komponen ini berhubungan terhadap kinerja yang dihasilkan. Kedua komponen tersebut sangat penting dalam memenuhi tujuan sebuah perusahaan.
- 4) Dapat terjalinnya kerja sama yang baik antar sesama karyawan  
Hubungan yang baik antara karyawan satu dengan yang lain menjadi penentu apakah *Quality of work life* dalam sebuah perusahaan terbilang baik atau tidak baik

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Quality of work life***

Menurut (Wirawan, 2014) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja adalah sebagai berikut:

- 13) Kompensasi yang mencukupi dan adil  
Bidang ini fundamental bagi QWL, manusia bekerja untuk kehidupan, karena itu kesuksesannya tergantung pada pemenuhan kehidupannya. Kompensasi yang diberikan harus mencukupi, harus proporsional kepada tenaga kerja dan harus terjadi konsistensi internal di antara upah para tenaga kerja.
- 14) Kondisi kerja yang aman dan sehat  
Kondisi kerja yang tidak aman dan berbahaya menyebabkan problem baik kepada karyawan dan majikan. Mungkin ada keuntungan kecil bagi para majikan dalam jangka waktu pendek, akan tetapi dalam jangka menengah dan panjang akan mempengaruhi produktivitas karyawan.

15) Kinerja dan tempat total kehidupan

Para karyawan harus tidak diperbolehkan secara terus menerus memaksakan diri mereka sendiri untuk terus bekerja. Kerja keras yang terus menerus mengakibatkan siksaan psikologi dan fisik. Oleh karena itu, harus ada keseimbangan antara kehidupan personal dan professional. Organisasi harus menciptakan liburan untuk memperkaya kehidupan para karyawan.

16) Pengembangan kapasitas manusia

Pekerjaan telah menjadi rutin, tak bermakna dan terlalu terspesialisasi menghilangkan pemenuhan kepuasan karyawan. Oleh karena itu, upaya harus dibuat untuk meningkatkan otonomi, perspektif dan mengekspose keterampilan multiple.

17) Peluang di masa yang akan datang untuk terus berkembang dan sekuriti

Hal ini berhubungan dengan dengan prospek karier dari para karyawan. Jalur karier yang bermakna harus diletakkan dan pemetaan karier dari para karyawan harus diikuti. Ketentuan peluang kemajuan merupakan peran sentral dalam QWL.

18) Integrasi sosial dalam organisasi kerja Hubungan antara dan di antara para

karyawan merupakan indikator organisasi kerja yang sehat. Oleh karena itu, peluang harus disediakan untuk interaksi formal dan informal. Semua golongan, agama, ras, keterampilan, dan pangkat harus diperlukan sama dalam platform sosial. Dengan kata lain, menciptakan lingkungan yang egalitarian.

19) Konstitusionalisme dalam organisasi kerja

Hal ini terkait dengan norma organisasi yang mempengaruhi kebebasan dari karyawan secara individual. Upaya harus dibuat untuk melihat norma-norma

yang benar dibentuk dalam organisasi. Hal ini berarti norma-norma yang mengakomodasikan privasi individu karyawan, kebebasan berbicara, ekuiti, dan kebebasan untuk berbeda mengenai hal tertentu.

#### 20) Relevansi sosial kehidupan kerja

Para karyawan harus diberikan perspektif bagaimana pekerjaannya dalam organisasi saling membantu. Perilaku membantu rekan kerja (*helping behavior*). Perilaku ini mencakup tindakan-tindakan sukarela untuk membantu rekan kerja yang sedang menghadapi masalah atau kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

#### 2.1.4.4. Indikator dalam *Quality of work life*

Menurut (Diana et al, 2022) terdapat beberapa indikator untuk menilai *Quality of work life* antara lain sebagai berikut ;

##### 1) Kompensasi

Balas jasa berbentuk tunai atau non-tunai yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang sudah melakukan sebuah pekerjaan yang dibebankan

##### 2) Partisipasi Kerja Karyawan

Perilaku karyawan dimana karyawan ikut andil dalam sebuah pekerjaan dan ikut andil karyawan dalam mendiskusikan sebuah Keputusan

##### 3) Integrasi Kerja

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi dalam sebuah pekerjaan dilihat dari bekerja dengan jujur dan mendukung visi dan misi perusahaan tempat dia bekerja

##### 4) Pengawasan

Pengawasan adalah sebuah proses untuk memastikan bahwa seluruh aktifitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang sudah direncanakan sebelumnya.

## **2.2 Kerangka Berpikir Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan atau kaitan yang mencerminkan hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya dari penelitian yang sedang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (X1), *Quality fo Work Life* (X2), Organizational Citizenship Behavior (Y1) dan Kinerja Karyawan (Y2),

### **2.2.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sehingga memudahkan dalam terwujudnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara rekan kerja (Luthans, 2012).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Penelitian yang dilakukan oleh (Lubis & Jaya, 2019) (Lubis & Jaya, 2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena

karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Sapitri, 2016). Hasil penelitian (Jufrizen et al, 2020) (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Lesmana & Nasution, 2020), (Tanjung & Rachmalia, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen, J., Nurnaningsih, S., & Wahyon, 2017), (Adhan et al., 2020), (Jufrizen, J., & Fahmi, 2018) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.3 Pengaruh Quality of Work Life terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. *QWL* dimaksudkan pada suatu filosofi manajemen dalam meningkatkan harga diri karyawan, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi serta memperbaiki keadaan fisik dan emosional para karyawan (Ivancevich et al, 2017).

(Robbins & Judge, 2017) mengemukakan bahwa perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social tempat kerja, disebut perilaku kewargaan (*citizenship behavior*). Dasar kepribadian OCB ini merefleksikan ciri / trait predispose karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguhsungguh (Luthans, 2014). Sehingga semakin baik kualitas kehidupan

kerja seseorang maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* seseorang.

Hasil penelitian (Libertya & Azzuhri, 2016), (Vazifeh et al, 2013) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **2.2.4 Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja**

*Quality of work life* mempunyai peran kunci untuk meningkatkan kinerja bagi sebagian organisasi. (Davoudi et, al, 2016). Dengan menerapkan *Quality of work life* yang baik membuat karyawan lebih sehat, lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja dan memproduksi lebih banyak barang, serta akan mengurangi pengeluaran organisasi (Horst et al, 2014). Pendekatan ini memotivasi orang dengan tidak hanya memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka.

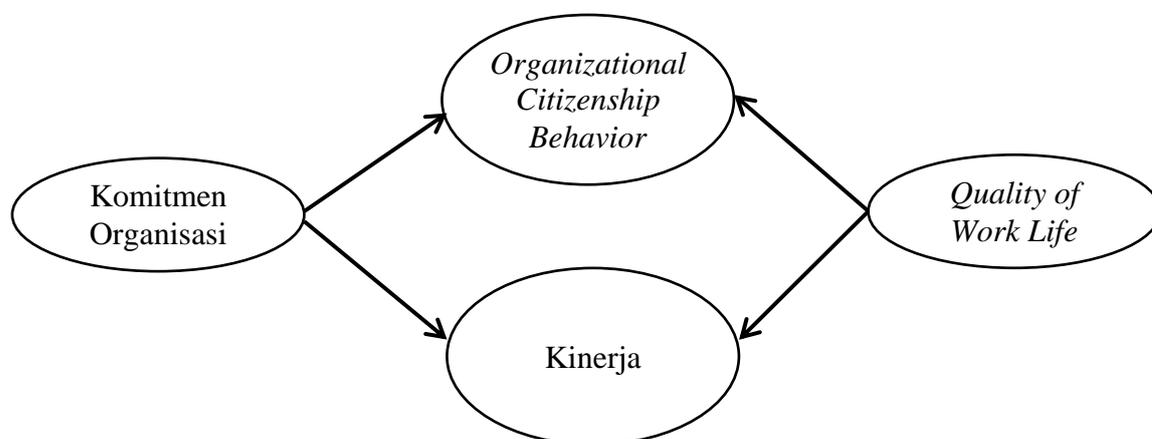
*Quality of work life* mengacu pada tingkat kebahagiaan atau ketidakpuasan seseorang terhadap karirnya. Mereka yang menikmati kariernya dikatakan memiliki *Quality of work life* yang tinggi, sementara mereka yang tidak bahagia atau yang kebutuhannya tidak terpenuhi dikatakan memiliki *Quality of work life* yang rendah. *Quality of work life* dipandang sebagai alternative pengendalian dalam mengelola karyawan serta merupakan metode terbaik untuk mempertahankan karyawan yang berbakat sehingga memperoleh kinerja yang lebih baik. Unsur *Quality of work life* memperhatikan dampak bekerja pada individu dalam membandingkan efektivitas organisasi dan juga ide partisipasi dalam memecahkan masalah dan keputusan organisasi (Taleghani et al, 2014).

Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratanpengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan.

Dengan demikian manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran persyaratan pengetahuan, keahlian profesi, rencana kerja, dan pengembangan serta implementasi rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Secara kinerja ditunjukkan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi sasaran yang dicapai, kompetensi dan efektifitas kerja (Dharma, 2012). (Cascio, 2014) *Quality of work life* merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel salah satunya *quality of work life*. Hasil penelitian (Nurbiyati, 2014), (Riskawati et al, 2023), (Farmi & Bachri, 2020) bahwa *Quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja.

Berikut ini kerangka konseptual dari penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis menunjukkan bahwa hubungan atau pengaruh pada penelitian ini sesuai dengan rumusan masalah dan kerangka konseptual yang tertera sebelumnya:

1. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PT KAI DIVRE I SU.
2. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai PT KAI DIVRE I SU.
3. Ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT KAI DIVRE I SU.
4. Ada pengaruh *Quality of Work Life* terhadap kinerja pada PT KAI DIVRE I SU.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif dengan metode pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang sesuai dengan namanya, banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan hasilnya (Arikunto, 2019). Sementara itu, menurut (Sinambela, 2020) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan angka-angka dalam memproses data untuk menghasilkan informasi yang terstruktur. Penelitian asosiatif merupakan suatu rumusan masalah penelitian yang bersifat menanyakan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2019).

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif untuk menjelaskan tentang pengaruh Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan pada Kantor PT KAI DIVRE I SU.

#### **3.2 Definisi Operasional**

Definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Operasional variabel ini sangat diperlukan untuk menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini, definisi operasional variabelnya

adalah:

### 1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y1)*

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan persepsi terkait dengan perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

**Tabel 3.1 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

No	Indikator
1	<i>Altruism</i> (kerelaan)
2	<i>Sportsmanship</i> (sikap sportif)
3	<i>Courtesy</i> (kesopanan)
4	<i>Conscientiousness</i> (kesadaran)
5	<i>Civic virtue</i> (kepatuhan)

Sumber: (Organ et al., 2016)

### 2. *Kinerja Karyawan (Y2)*

Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal.

**Tabel 3.2 Indikator *Kinerja Karyawan***

No	Indikator
1	Kualitas hasil kerja
2	Kuantitas hasil kerja
3	Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Sumber: (Fattah, 2017)

### 3. *Komitmen Organisasi (X1)*

Komitmen organisasi adalah kekuatan yang diyakini mengikat seseorang untuk bersedia melakukan tindakan yang relevan dengan satu atau lebih sebagai perwujudan dari totalitas loyalitas individu terhadap identitas organisasi.

**Tabel 3.3 Indikator *Komitmen Organisasi***

No	Indikator
1	Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi
2	Munculnya kebanggaan akan organisasi
3	Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi



### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang menjadi pusat perhatian dan menjadi sumber data penelitian. Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan lain sebagainya. (Nurrahman et al., 2021) Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor PT KAI DIVRE I SU yang berjumlah 1690 orang.

**Tabel 3.6 Jumlah Populasi Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara**

No	Unit Kerja	Jumlah Populasi
1	Angkutan Barang	8
2	Angkutan Penumpang	40
3	Penjaga Aset	15
4	Bangunan	5
5	Fasilitas penumpang	6
6	Hukum	2
7	Humas	3
8	Sistem Informasi	8
9	JJ	317
10	Pengamanan	92
11	Kesehatan	33
12	Keuangan	17
13	Operasi	707
14	Perlelangan	5
15	Penguasaan aset	12
16	Sarana	288
17	Sdm	17
18	Umum	15
	Jumlah	1690

Sumber: PT. KAI Divre I SU

### 3.4.2 Sampel

Sampel merupakan perwakilan atau bagian dari sebuah populasi yang telah dihilangkan dengan metode tertentu (Nurrahman et al., 2021). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). (Sugiyono, 2017).

Adapun Untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

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

(Sugiyono, 2018)

$$n = \frac{1690}{1 + 1690(0.1)^2} = 82,36$$

$n = 94.41$  orang digenapkan menjadi 94 orang

Dimana :

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$M$  = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%. Sampel dapat dihitung dengan jumlah populais masing bagian dibagi jumlah sampel dikalikan 94 responden.

Berikut jumlah tiap bagian kerja yang dijadikan sampel dalam penelitian srebagai berikut:

**Tabel 3.7 Jumlah Sampel Karyawan Pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre 1 Sumatera Utara**

No	Unit Kerja	Jumlah Sampel
1	Angkutan Barang	8
2	Angkutan Penumpang	6
3	Penjaga Aset	8
4	Bangunan	5
5	Fasilitas penumpang	5
6	Hukum	2
7	Humas	2
8	Sistem Informasi	5
9	JJ	5
10	Pengamanan	6
11	Kesehatan	6
12	Keuangan	5
13	Operasi	5
14	Perlelangan	5
15	Penguasaan aset	8
16	Sarana	6
17	Sdm	5
18	Umum	5
	Jumlah Sampel	94

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu untuk menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (reabilitas). Menurut (Juliandi, 2018) ada 2 alat pengumpulan data yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti, dan apabila peneliti juga ingin mengetahui hal-hal dari responden yang

lebih mendalam dan jumlah dari responden tersebut sedikit. Wawancara dilakukan penulis kepada pegawai atau responden di Kantor PT KAI DIVRE I SU.

2. Kusioner/angket, menurut (Juliandi, 2018) kusioner merupakan pertanyaan/pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kusioner yang diberikan pada responden diukur dengan dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut:

**Tabel 3. 8 Skala Likert**

No	Jawaban	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

### 3.6 Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2018). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis

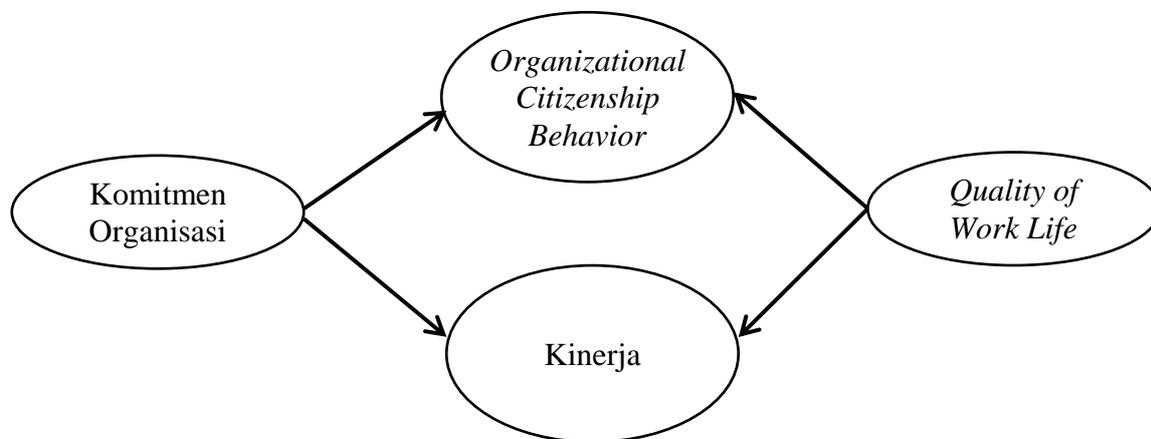
dengan model prediksi)

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (r-square); (b) f-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al, 2014). Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut, ini adalah diagram jalur yang menggambarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*), teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:



### 3.6.1 Analisis Outer Model

Analisis 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 *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 model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Hair et al, 2021), namun dalam penelitian ini penulis hanya menguji hipotesis *direct effect* saja.

#### 1) *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk.

Kriteria dari *R-Square* adalah:

- a) Nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
- b) Nilai (adjusted) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
- c) nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al, 2021).

## 2) $f^2$ Effect Size (*f-Square*)

$f^2$  Effect Size (*f-Square*) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relatif* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Perubahan nilai  $R^2$  saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018b). Kriteria *f-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut:

- a) Jika nilai  $f^2 = 0.02$  → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b) Jika nilai  $f^2 = 0.15$  → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c) Jika nilai  $f^2 = 0.35$  → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

## 3) Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*;

### a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect*

adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini peneliti mengolah data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Komitmen Organisasi (X1), 8 pernyataan untuk variable *Quality of work life* (X2), 10 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1). 9 Pernyataan untuk variabel Kinerja (Y2) dan Angket yang disebar ini diberikan kepada 94 orang responden yaitu Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan Likert Summated Rating (LSR).

**Tabel. 4.1. Skala Likert**

Pilihan Jawaban	Skala Jawaban
1. Sangat setuju	5
2. Setuju	4
3. Kurang setuju	3
4. Tidak setuju	2
5. Sangat tidak setuju	1

Dan ketentuan di atas berlaku dalam menghitung variabel Komitmen Organisasi (X1), *Quality of work life* (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) dan pernyataan untuk variabel Kinerja (Y2).

##### 4.1.1.1 Karakteristik Responden

Berikut ini adalah karakteristik responden yang ada pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

## 1. Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2.**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1	Laki-laki	62	65,9%
2	Perempuan	38	34,1%
Jumlah		94	100%

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 62 orang (65,9%) sedangkan perempuan sebanyak 38 orang (34,1%). Maka dalam penelitian ini responden didominasi oleh jenis kelamin laki-laki.

## 2. Data Responden Berdasarkan Usia

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

No	Usia	Frekuensi	Persentase (%)
1	<30 tahun	16	17%
2	30-39 tahun	31	33%
3	40-50 tahun	32	34%
4	> 50 tahun	15	16%
Jumlah		94	100%

Sumber : Data Primer diolah (2024)

Dari data di atas diketahui bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini yaitu usia antara <30 tahun sebanyak 16 orang (17%), yang memiliki usia 30-39 tahun sebanyak 31 orang (33%), yang memiliki usia 40-50 sebanyak 32 orang (34%) dan untuk usia >50 tahun sebanyak 15 orang (16%).

## 3. Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
1	SLTA	7	7.4%
2	Diploma	3	3.2%
3	S1	72	76.6%
4	S2	12	12.8%
Jumlah		94	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan data tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu pendidikan SLTA sebanyak 7 orang (7,4%), diploma sebanyak 3 orang (3,2%), S1 sebanyak 72 orang (76,6%), S2 sebanyak 12 orang (12,8).

## 4. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	<5 Tahun	21	22.3%
2	5-10 Tahun	16	17.1%
3	10-15 Tahun	33	35.1%
	> 15 Tahun	24	25.5%
Jumlah		64	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan data tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu masa kerja < 5 tahun sebanyak 21 orang (22,3%), 5-10 tahun sebanyak 16 orang (17,1%), > 10-15 tahun sebanyak 33 orang (35%) dan > 15 tahun sebanyak 24 orang (25,5%).

## 5. Data Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.6**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	<5 Tahun	21	22.3%
2	5-10 Tahun	16	17.1%
3	10-15 Tahun	33	35.1%
	> 15 Tahun	24	25.5%
Jumlah		94	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan data tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini yaitu masa kerja < 5 tahun sebanyak 21 orang (22,3%), 5-10 tahun sebanyak 16 orang (17,1%), > 10-15 tahun sebanyak 33 orang (35%) dan > 15 tahun sebanyak 24 orang (25,5%).

## 6. Data Responden Berdasarkan Status Pernikahan

**Tabel 4.7**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pernikahan**

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1	Nikah	78	83%
2	Belum Menikah	16	17%
Jumlah		94	100%

Sumber : Data Primer (2024)

Berdasarkan data tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini menikah sebanyak 78 orang (83% dan belum menikah sebanyak 16 orang (17%).

#### 4.1.1.2 Analisis Variabel Penelitian

##### 1. Komitmen Organisasi (X)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Komitmen

Organisasi yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Komitmen Organisasi**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	KS	TS	STS		
1	Saya telah memiliki rasa kepercayaan pada perusahaan serta merasa bagian dari keluarga besar perusahaan/ organisasi	69	19	5	1	0	94	100
2	Saya berfikir saya tidak mudah menjadi terikat dengan organisasi lain seperti saya terikat dengan organisasi ini	70	21	3	0	0	94	100
3	Saya dengan bangga menyatakan kepada pihak lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan/organisasi tempat kerja saya	70	21	3	0	0	94	100
4	Rekan-rekan dalam tim kerja saya bangga dengan pekerjaan mereka	74	15	4	1	0	94	100
5	Saya bersedia menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi perusahaan/organisasi.	77	15	2	0	0	94	100
6	Saya benar “merasakan seakan” permasalahan organisasi adalah juga permasalahan saya sendiri.	73	16	5	0	0	94	100
7	Saya sangat senang telah memilih perusahaan/organisasi ini sebagai tempat kerja saya dibanding perusahaan/organisasi lainnya yang saya pertimbangkan saat mulai bekerja	74	17	3	0	0	94	100
8	Saya akan sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di	14	51	29	0	0	94	100

	organisasi ini							
9	Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai serupa dengan nilai-nilai perusahaan/organisasi	67	25	2	0	0	94	100
10	Saya menggunakan seragam kerja dengan rapi dan menggunakan alat safety sesuai dengan peraturan perusahaan saat bekerja	63	31	0	0	0	94	100

Sumber: Data Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju atas semua pernyataan untuk variabel komitmen organisasi, hal ini mengindikasikan bahwa responden memiliki rasa kepercayaan pada perusahaan serta merasa bagian dari keluarga besar perusahaan/ organisasi, bangga menyatakan kepada pihak lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan/ organisasi tempat kerja saya, Saya bersedia menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi perusahaan/organisasi, responden sangat bahagia menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini serta responden menggunakan seragam kerja dengan rapi dan menggunakan alat safety sesuai dengan peraturan perusahaan saat bekerja.

## 2. *Quality of work life* (X2)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Quality of work life* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.9**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Quality of work life***

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	N	TS	STS		
1	Saya merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja	64	29	1	0	0	94	100
2	Saya menerima tunjangan	71	22	1	0	0	94	100

	sesuai dengan waktu yang sudah ditentukan							
3	Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk menunjukkan dan meningkatkan keterampilan.	67	27	0	0	0	94	100
4	Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan dalam pengambilan Keputusan dan penyelesaian masalah	77	22	0	0	0	94	100
5	Dalam perusahaan kami, masing-masing departemen memiliki respon yang tinggi untuk memenuhi kebutuhan departemen yang lain	72	21	1	0	0	94	100
6	Perusahaan kami memiliki sistem yang terintegrasi di seluruh area fungsional di bawah kendali manajemen	71	23	0	0	0	94	100
7	Tindakan koreksi sangat dibutuhkan dalam pengawasan setiap perusahaan.	69	25	0	0	0	94	100
8	Peran pengawasan memberikan tindakan koreksi untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi sebelumnya	70	24	0	0	0	94	100

Sumber: Data Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju atas semua pernyataan untuk variabel *Quality of work life*. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa merasa gaji yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja, perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, perusahaan kami memiliki sistem yang terintegrasi di seluruh area fungsional di bawah kendali manajemen.

### **3. *Organizational Citizenship Behavior* (Y1)**

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.10**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	N	TS	STS		
1	Saya senang membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan	21	69	2	1	1	94	100
2	Saya dengan sukarela meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan	21	65	7	1	0	94	100
3	Saya selalu mematuhi peraturan atau SOP yang telah dibuat perusahaan walaupun tidak ada yang mengawasi	20	65	8	1	0	94	100
4	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam kantor	19	64	10	1	0	94	100
5	Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja	17	54	21	2	0	94	100
6	Saya selalu sharing dengan rekan kerja atau atasan mengenai kendala atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan	19	66	8	1	0	94	100
7	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk makan siang atau istirahat	19	73	1	1	0	94	100
8	Saya tidak banyak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan sepele	22	71	1	0	0	94	100
9	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan instansi kedepannya	23	60	10	1	0	94	100
10	Saya rutin mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan kantor BKKBN Sumatera Utara	20	53	21	0	0	94	100

Sumber: Data Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab setuju atas semua pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan bahwa responden senang membantu teman

kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, selalu mematuhi peraturan atau SOP yang telah dibuat perusahaan walaupun tidak ada yang mengawasi, selalu sharing dengan rekan kerja atau atasan mengenai kendala atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan instansi kedepannya.

#### 4. Kinerja (Y2)

Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kinerja yang dirangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden**  
**Variabel Kinerja**

No	Indikator / Butir Pernyataan	Distribusi Tanggapan					F	%
		SS	S	N	TS	STS		
1	Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan	18	54	17	5	0	94	100
2	Hasil kerja saya memuaskan sebab saya memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang dilimpahkan	18	50	6	20	0	94	100
3	Saya selalu berusaha untuk memberikan hasil kerja yang dapat diandalkan dan konsisten	20	45	9	20	0	94	100
4	Kuantitas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan perusahaan	21	49	4	20	0	94	100
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada saya	24	47	3	20	0	94	100
6	Saya dapat bekerja dengan produktif untuk mencapai hasil yang maksimal	16	55	3	20	0	94	100
7	Saya mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi	16	58	20	0	0	94	100
8	Efisiensi kerja saya melebihi standar pegawai yang ada	28	56	4	6	0	94	100
9	Saya dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan di tempat kerja	74	17	2	1	0	94	100

Sumber: Data Diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa mayoritas responden menjawab sangat setuju atas semua pernyataan untuk variabel kinerja, hal ini mengindikasikan bahwa hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan, kuantitas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan perusahaan, Saya mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

#### **4.2 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.

Terdapat dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (outer model), yakni realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*). Selanjutnya analisis model struktural (inner model), yakni koefisien determinasi (R-square); F-square; pengujian hipotesis yakni pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

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

Outer model sering juga disebut (*outer relation* atau *measurement model*) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan realibilitas model. Cooper dan Schindler (Abdillah & Jogiyanto, 2015 hal 32) menjelaskan bahwa uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur dan uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrument penelitian. Analisis model pengukuran *measurement model analysis* menggunakan 2 pengujian, yaitu : realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

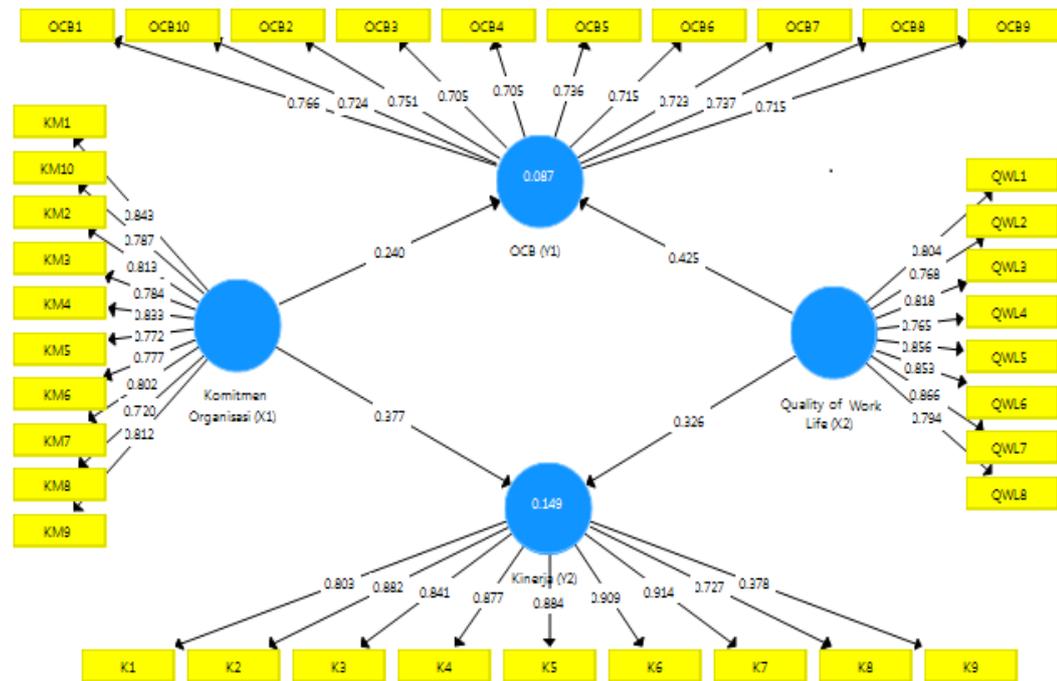
##### **4.2.1.1 Analisis *Outer Model***

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian (Ghozali). Salah satunya adalah analisis *outer model*. Analisis *outer model* digunakan untuk menguji pengukuran yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran yang valid. Ada beberapa indikator dalam analisis *outer model*, diantaranya *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

##### **a. *Convergent Validity***

*Convergent validity* dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* atau *component score* dengan *construct score* pada *Loading Factor* yang dihitung dengan PLS. Ukuran

reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,5 dengan konstruk yang ingin diukur. Berikut adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS.



Sumber: Diolah oleh penulis, 2024

**Gambar 4.1 Skema Penelitian Struktural SEM-PLS**

Hasil pengolahan dengan SmartPLS 3.00 dapat dilihat pada gambar 4.1 nilai *outer model* antara konstruk dengan variabel sudah memenuhi *convergent validity* karena indikator memiliki nilai validitas diatas 0,3. Pada gambar 4.1 menunjukkan nilai korelasi variabel Komitmen Organisasi, *Quality of work life*, *Kinerja* dan *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa nilai diatas berada di atas 0,3 sehingga konstruk untuk beberapa variabel ada yang harus tidak ada yang dieleminasi dari model.

**Tabel 4.12**  
**Outer Loadings**

	Kinerja (Y2)	Komitmen Organisasi (X1)	OCB (Y1)	Quality of Work Life (X2)
<b>K1</b>	<b>0.803</b>			
<b>K2</b>	<b>0.882</b>			
<b>K3</b>	<b>0.841</b>			
<b>K4</b>	<b>0.877</b>			

<b>K5</b>	<b>0.884</b>		
<b>K6</b>	<b>0.909</b>		
<b>K7</b>	<b>0.914</b>		
<b>K8</b>	<b>0.727</b>		
<b>K9</b>	<b>0.778</b>		
<b>KM1</b>		<b>0.843</b>	
<b>KM10</b>		<b>0.787</b>	
<b>KM2</b>		<b>0.813</b>	
<b>KM3</b>		<b>0.784</b>	
<b>KM4</b>		<b>0.833</b>	
<b>KM5</b>		<b>0.772</b>	
<b>KM6</b>		<b>0.777</b>	
<b>KM7</b>		<b>0.802</b>	
<b>KM8</b>		<b>0.720</b>	
<b>KM9</b>		<b>0.812</b>	
<b>OCB1</b>		<b>0.766</b>	
<b>OCB10</b>		<b>0.724</b>	
<b>OCB2</b>		<b>0.751</b>	
<b>OCB3</b>		<b>0.705</b>	
<b>OCB4</b>		<b>0.705</b>	
<b>OCB5</b>		<b>0.736</b>	
<b>OCB6</b>		<b>0.715</b>	
<b>OCB7</b>		<b>0.723</b>	
<b>OCB8</b>		<b>0.737</b>	
<b>OCB9</b>		<b>0.715</b>	
<b>QWL1</b>			<b>0.804</b>
<b>QWL2</b>			<b>0.768</b>
<b>QWL3</b>			<b>0.818</b>
<b>QWL4</b>			<b>0.765</b>
<b>QWL5</b>			<b>0.856</b>
<b>QWL6</b>			<b>0.853</b>
<b>QWL7</b>			<b>0.866</b>
<b>QWL8</b>			<b>0.794</b>

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian validitas *outer loading* di atas diperoleh hasil bahwa pengujian yang dilakukan pada 94 orang responden diperoleh hasil bahwa semua item pernyataan memenuhi standar validasi dengan nilai di bawah 0.6. Sehingga item pernyataan yang tidak memenuhi standar

validasi maka item ini dikeluarkan atau tidak diikuti sertakan pada uji selanjutnya dengan tujuan dapat menaikkan skor pengukuran model.

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil uji *discriminant validity*. Uji *discriminant validity* menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminan validity apabila nilai *cross loading* indikator pada variabelnya adalah yang terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya (ghozali). Berikut adalah nilai *cross loading* pada masing-masing indikator:

**Tabel 4.13**  
**Cross Loading**

	Kinerja (Y2)	Komitmen Organisasi (X1)	OCB (Y1)	Quality of work life (X2)
K1	0.803	0.021	0.620	0.131
K2	0.882	0.159	0.664	0.246
K3	0.841	0.105	0.669	0.184
K4	0.877	0.121	0.665	0.222
K5	0.884	0.127	0.618	0.172
K6	0.909	0.172	0.584	0.219
K7	0.914	0.178	0.595	0.238
K8	0.527	0.049	0.629	0.132
K9	0.378	0.524	0.054	0.494
KM1	0.254	0.843	0.101	0.489
KM10	0.236	0.787	0.166	0.672
KM2	0.204	0.813	0.071	0.549
KM3	0.137	0.784	0.016	0.534
KM4	0.292	0.833	0.036	0.596
KM5	0.276	0.772	0.038	0.557
KM6	0.222	0.777	0.075	0.592
KM7	0.269	0.802	0.031	0.594
KM8	0.119	0.220	0.197	0.126
KM9	0.297	0.812	0.079	0.736
OCB1	0.204	0.002	0.566	0.081
OCB10	0.727	0.001	0.424	0.092
OCB2	0.400	0.043	0.751	0.102
OCB3	0.393	0.054	0.705	0.187
OCB4	0.380	0.045	0.705	0.140
OCB5	0.643	0.103	0.736	0.217

OCB6	0.319	0.081	0.715	0.107
OCB7	0.238	0.106	0.523	0.182
OCB8	0.349	0.127	0.737	0.255
OCB9	0.475	0.174	0.515	0.177
QWL1	0.315	0.737	0.177	0.804
QWL2	0.247	0.451	0.164	0.768
QWL3	0.339	0.476	0.268	0.818
QWL4	0.198	0.357	0.241	0.765
QWL5	0.310	0.546	0.160	0.856
QWL6	0.307	0.730	0.153	0.853
QWL7	0.381	0.744	0.183	0.866
QWL8	0.353	0.713	0.249	0.794

Sumber: Diolah Oleh Penulis, 2024

Berdasarkan data Tabel 4.7 diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya.

Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

#### 4.2.1.3 Construct Reliability and Validity

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah & Jogiyanto, 2015 Hal 32).

Uji reliabilitas konstruk dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu item pernyataan reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus  $> 0,6$ . Berikut ini hasil pengujian *Cronbach's alpha*.

**Tabel 4.14**  
**Hasil Cronbach's Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kinerja (Y2)	0.931
Komitmen Organisasi (X1)	0.898
OCB (Y1)	0.841
Quality of work life (X2)	0.929

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Cronbach Alpha* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Komitmen Organisasi, *Quality of work life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas. Berikut ini hasil pengujian *composite reliability*.

**Tabel 4.15**  
**Hasil Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kinerja (Y2)	0.938
Komitmen Organisasi (X1)	0.922
OCB (Y1)	0.875
Quality of work life (X2)	0.941

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa konstruk reliabilitas pada *Composite Reliability* telah memenuhi kriteria yang nilainya diatas 0,6. Berdasarkan hal tersebut disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik dan variabel Komitmen Organisasi, *Quality of work life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja memenuhi asumsi pengujian reliabilitas.

#### 4.2.1.4 Discriminant Validity

Ghozali (2013 Hal 212) menyatakan bahwa validitas diskriminan adalah sebagai suatu ujian dapat melakukan untuk diukur perbedaan dari dua variabel

yang kemiripan dengan konseptual. Validitas diskriminan di nilai berdasarkan nilai AVE dengan korelasi antar konstruk atau variable laten. Variabel laten dikatakan memiliki validitas diskriminan yang tinggi jika nilai AVE (*Average Variance Extracted*) direkomendasikan  $\geq 0,5$ .

**Tabel 4.16**  
**Hasil Pengujian *Average Variance Extracted***

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Kinerja (Y2)</b>	<b>0.640</b>
<b>Komitmen Organisasi (X1)</b>	<b>0.585</b>
<b>OCB (Y1)</b>	<b>0.620</b>
<b>Quality of work life (X2)</b>	<b>0.667</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *Average Variance Extracted* telah memenuhi kriteria yang nilainya lebih dari 0,5. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel penelitian memenuhi kriteria pengujian validitas diskriminan dan variabel Komitmen Organisasi, *Quality of work life*, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja telah memenuhi asumsi pengujian 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 4.17**  
**Validitas Diskriminan**

	<b>Kinerja (Y2)</b>	<b>Komitmen Organisasi (X1)</b>	<b>OCB (Y1)</b>	<b>Quality Work of Life (X2)</b>
<b>Kinerja (Y2)</b>				
<b>Komitmen Organisasi (X1)</b>	<b>0.230</b>			
<b>OCB (Y1)</b>	<b>0.843</b>	<b>0.187</b>		
<b>Quality of work life (X2)</b>	<b>0.294</b>	<b>0.778</b>	<b>0.269</b>	

Sumber : SEM PLS (2024)

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

1. korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) Variabel Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,187 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait-Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) Variabel Komitmen Organisasi dengan kinerja sebesar  $0,230 < 0,900$ , Komitmen organisasi dengan *Quality of Work Life* sebesar sebesar  $0,778 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT).
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT Variabel *Quality of work life* dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,269 < 0,900$ , korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) *Quality of work life* dengan kinerja sebesar  $0,294 < 0,900$ , Dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel kinerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar  $0,843 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi dinyatakan valid.

#### **4.2.2 Analisis Model Struktural / *Structural Model Analysis (Inner Model)***

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: *R-Square*; *F-Square* dan *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### **4.2.2.1 Hasil *R-Square***

Kriteria dari *R-Square* adalah:

1. Jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat);
2. Jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang);

3. Jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (rendah)

**Tabel 4.18**  
**Hasil Uji *R-Square***

	R Square	R Square Adjusted
OCB (Y1)	0.887	0.786
Kinerja (Y2)	0.849	0.720

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2023

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil pengujian nilai *R-Square adjust* diperoleh hasil bahwa model jalur adalah 0,786 dan 0,720. Dengan kata lain kemampuan variabel X yaitu Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* , dalam menjelaskan vaiabel Y1 yaitu *Organizational Citizineship Behavior* adalah sebesar 78,6% dengan demikian model tergolong substansial (kuat). Kemampuan variabel X yaitu Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* dalam menjelaskan vaiabel Y2 yaitu Kinerja dalah sebesar 72,0% dengan demikian model tergolong substansial (sedang).

#### 4.2.2.2 Hasil Uji *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan, perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, Manurung, & Sastriawan, 2016).

Kriteria F-Square yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang rendah dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap

endogen.

3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

**Tabel 4.19**  
**Hasil *F-Square***

	Kinerja (Y2)	Komitmen Organisasi (X1)	OCB (Y1)	Quality of work life (X2)
Kinerja (Y2)				
Komitmen Organisasi (X1)	0.303		0.229	
OCB (Y1)				
Quality of work life (X2)	0.457		0.290	

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai nilai *F-Square* diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Variabel Komitmen Organisasi (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) memiliki nilai 0,229 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
2. Variabel Komitmen Organisasi (X1) terhadap Kinerja (Y2) memiliki nilai 0,303 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.
3. Variabel *Quality of work life* (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) memiliki nilai 0,290 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
4. Variabel *Quality of work life* (X2) terhadap kinerja (Y2) memiliki nilai 0,457 maka efek yang tinggi dari variabel eksogen terhadap endogen.

#### 4.2.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis mengandung tiga analisis, antara lain:

direct effect, indirect effect dan total effect.

#### 4.2.3.1. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Tujuan analisis direct effect (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effect) adalah sebagai berikut:

1. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.
2. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

Nilai probabilitas/signifikansi (P-Value): jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan dan jika nilai P- Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi et al., 2014).

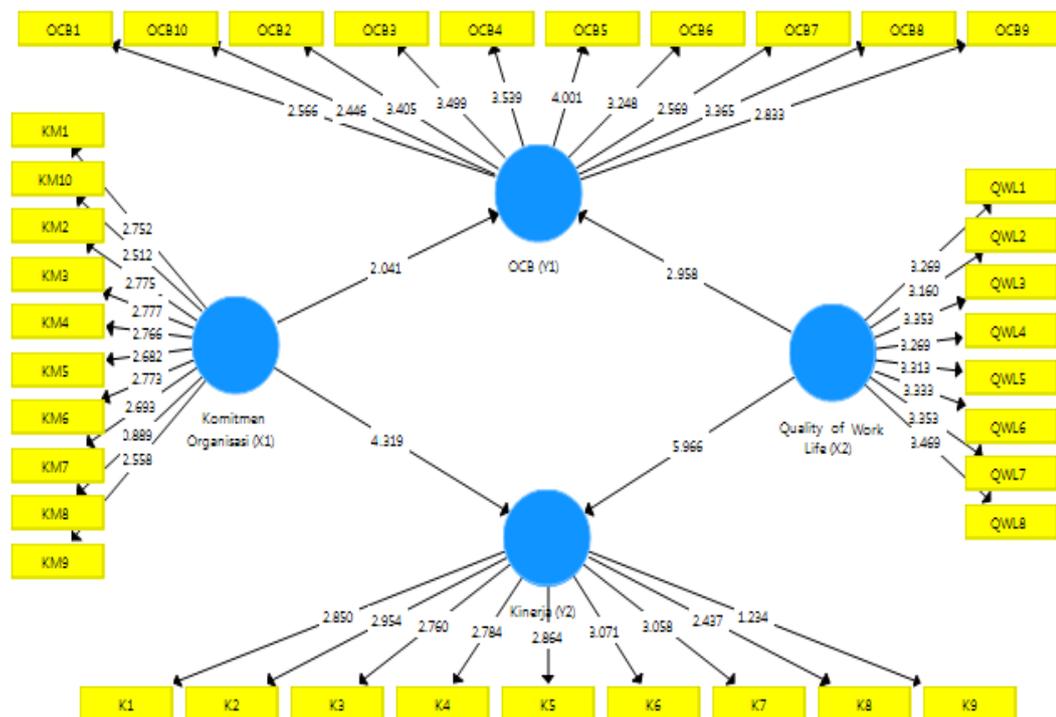
**Tabel 4.20**  
**Hasil Koefisien Jalur Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja (Y2)	0.277	4.319	<b>0.000</b>
Komitmen Organisasi (X1) -> OCB (Y1)	0.240	2.041	<b>0.037</b>
Quality of work life (X2) -> Kinerja (Y2)	0.425	5.966	<b>0.000</b>
Quality of work life (X2) -> OCB (Y1)	0.326	2.958	<b>0.012</b>

Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

Berdasarkan tabel diatas mengenai hasil koefisien jalur (*path coefficient*) diperoleh hasil bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *T-statistic*), antara lain:

1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,240. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komitmen Organisasi seorang, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,037 < 0,05$ , dengan demikian Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,277. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi Komitmen Organisasi seorang, maka semakin tinggi pula kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3. Pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,326. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Quality of work life* seorang, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,012 < 0,05$ , dengan demikian *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
4. Pengaruh *Quality of work life* terhadap kinerja mempunyai koefisien jalur sebesar 0,425. Hasil ini menunjukkan bahwa jika semakin tinggi *Quality of work life* seorang, maka semakin tinggi pula kinerja. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (*p-values*) sebesar  $0,000 < 0,05$ , dengan demikian *Quality of work life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



Sumber : Hasil Olahan SmartPLS, 2024

**Gambar 4.2. Hasil Path Analysis**

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji t hitung sebesar 2,041 dengan angka signifikan 0,037. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Komitmen Organisasi seseorang maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* seseorang.

Komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta

kemajuan yang berkelanjutan. Sehingga memudahkan dalam terwujudnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara rekan kerja (Luthans, 2012).

Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Penelitian yang dilakukan oleh (Lubis & Jaya, 2019) (Lubis & Jaya, 2019) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **4.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Quality of work life*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 4,319 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi Komitmen Organisasi seseorang maka akan semakin tinggi kinerja seseorang. Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut

(Sapitri, 2016). Hasil penelitian (Jufrizen et al, 2020) (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Lesmana & Nasution, 2020), (Tanjung & Rachmalia, 2019), (Muis et al., 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen, J., Nurnaningsih, S., & Wahyon, 2017), (Adhan et al., 2020), (Jufrizen, J., & Fahmi, 2018) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.3.3. Pengaruh *Quality of work life* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Quality of work life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 2.958 dengan angka signifikan 0,012. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Quality of work life* seseorang maka akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. *QWL* dimaksudkan pada suatu filosofi manajemen dalam meningkatkan harga diri karyawan, memperkenalkan perubahan dalam budaya organisasi serta memperbaiki keadaan fisik dan emosional para karyawan (Ivancevich et al, 2017).

(Robbins & Judge, 2017) mengemukakan bahwa perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social tempat kerja, disebut perilaku kewargaan (*citizenship behavior*). Dasar kepribadian OCB ini merefleksikan ciri / trait predispose karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguhsungguh (Luthans, 2014). Sehingga semakin baik kualitas kehidupan

kerja seseorang maka akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* seseorang.

Hasil penelitian (Libertya & Azzuhri, 2016), (Vazifeh et al, 2013) menyatakan bahwa *quality of work life* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### **4.3.4. Pengaruh *Quality of work life* Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *Quality of work life* terhadap kinerja, hal ini dibuktikan dengan hasil uji thitung sebesar 5,966 dengan angka signifikan 0,000. Hal ini menunjukkan semakin tinggi *Quality of work life* seseorang maka akan semakin tinggi pula kinerja.

*Quality of work life* mempunyai peran kunci untuk meningkatkan kinerja bagi sebagian organisasi. (Davoudi et, al, 2016). Dengan menerapkan *Quality of work life* yang baik membuat karyawan lebih sehat, lebih berkomitmen, lebih aman dalam bekerja dan memproduksi lebih banyak barang, serta akan mengurangi pengeluaran organisasi (Horst et al, 2014). Pendekatan ini memotivasi orang dengan tidak hanya memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga memenuhi kebutuhan sosial dan psikologis mereka.

*Quality of work life* mengacu pada tingkat kebahagiaan atau ketidakpuasan seseorang terhadap karirnya. Mereka yang menikmati kariernya dikatakan memiliki *Quality of work life* yang tinggi, sementara mereka yang tidak bahagia atau yang kebutuhannya tidak terpenuhi dikatakan memiliki *Quality of work life* yang rendah. *Quality of work life* dipandang sebagai alternative pengendalian dalam mengelola karyawan serta merupakan metode terbaik untuk mempertahankan karyawan yang berbakat sehingga memperoleh kinerja yang lebih baik. Unsur *Quality of work life* memperhatikan dampak bekerja pada

individu dalam membandingkan efektivitas organisasi dan juga ide partisipasi dalam memecahkan masalah dan keputusan organisasi (Taleghani et al, 2014).

Manajemen kinerja didasarkan kepada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan. Dengan demikian manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan dan dilakukan secara bersama berdasarkan kesepakatan mengenai sasaran persyaratan pengetahuan, keahlian profesi, rencana kerja, dan pengembangan serta implementasi rencana peningkatan dan pengembangan lebih lanjut.

Secara kinerja ditunjukkan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja yang meliputi sasaran yang dicapai, kompetensi dan efektifitas kerja (Dharma, 2012). (Cascio, 2014) *Quality of work life* merupakan salah satu tujuan penting dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pegawai. Kinerja dipengaruhi oleh beberapa variabel salah satunya *quality of work life*. Hasil penelitian (Nurbiyati, 2014), (Riskawati et al, 2023), (Farmi & Bachri, 2020) bahwa *Quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dibahas pada bab sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar dari hasil penelitian berpengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Simpulan yang dapat diambil dari hasil analisis adalah:

1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.
3. *Quality of work life* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.
4. *Quality of work life* berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divre I Sumatera Utara.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan dari hasil simpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yakni sebagai berikut:

1. Perusahaan harus berusaha meningkatkan komitmen organisasi karyawan, terutama komitmen afektif, karena hal ini dapat mendorong perilaku OCB

yang bermanfaat bagi organisasi. Beberapa cara yang dapat dilakukan adalah dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang, serta menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia yang adil dan transparan.

2. Perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan, seperti menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kesempatan pengembangan karir yang jelas, serta membangun hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Selain itu, pemberian reward dan pengakuan atas prestasi kerja karyawan juga dapat meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap organisasi.
3. Perusahaan perlu memfasilitasi keseimbangan kehidupan kerja-pribadi karyawan, misalnya melalui fleksibilitas jadwal kerja atau tunjangan cuti. Hal ini akan meningkatkan kesejahteraan karyawan dan mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku OCB.
4. Perusahaan perlu mengembangkan program-program yang dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyediaan fasilitas kesehatan, rekreasi, dan pelatihan yang memadai. Selain itu, manajemen juga harus memastikan bahwa beban kerja karyawan tidak terlalu berat dan terdapat keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

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

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi organizational citizenship behaviour dan kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari 2 variabel eksogen, yaitu Komitmen Organisasi dan *Quality of Work Life* sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja seperti pengawasan lingkungan kerja, budaya organisasi dan sebagainya.
2. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini hanya menggunakan program software Smart PLS, dimana masih ada program software yang lainnya, yang digunakan untuk pengolahan data.
3. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan data Kuisioner karena dikhawatirkan responden tidak benar-benar menjawab pernyataan dengan sungguh-sungguh dengan keadaan yang sebenarnya

## DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality Of Work Life And Organizational Commitment Of The Academic Staff In Ethiopian Universities. *Heliyon*, 9(4), 1–20.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.33059/jseb.v11i1.1654>
- Alwisol. (2017). *Psikologi Kepribadian*. UMM Press.
- Anggriani, A. D. (2014). Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Nusantara Medika Utama Mojokerto). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 14(1–8).
- Arianty, N. (2012). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Wom Finance Cabang Binjai. *Jurnal Ilmian Manajemen & Bisnis*, 12(1), 1–10.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen, J. (2019). Effect of Compensation and Discipline on Employee Performance. *Proceeding of The 3rd International Conference on Accounting, Business & Economics (UI-ICABE 2019)*, 263–276.
- Arikunto. (2019). 44.
- Atikah, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organization Citizenship Behaviour (OCB) di PT. Ching Luh Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 281–294.
- Avianti, D. A., & Kartika, L. (2017). Analisis Quality Of Work Life Pada Generasi X Dan Y Alumni Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Ipb. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 95–106.
- Bahua, M. I. (2016). *Buku Kinerja Penyuluhan Pertanian*. Deepublish.
- Bataineh, A. K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99–112.
- Cascio, W. F. (2014). *Managing Human Resources : Productivity, Quality, of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784–1812.

- Chung, K. H., Yu, J. E., & Shin, J. (2015). The Relationship Among Perceived Value, Brand Image, Customer Satisfaction, and Customer Loyalty: The Moderating Effect of Gender. *Paper Presented at the Proceedings of the 3rd International Congress on Interdisciplinary Behavior and Social Sciences*, 153–164.
- Darmadi. (2017). *Manajemen sumberdaya manusia kepalasekolahan* (Edisi 1). Deepublish.
- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis of the Influence of Organizational Citizenship Behavior in Perspective Islam On Job Satisfaction. *INSIS (International Seminar of Islamic Studies)*, 3(1), 236–242.
- Davoudi, S., Mousavi, M., & Fartash, K. (2016). The Impact of Knowledge Sharing on Organizational Commitment of Employees. *Pacific Bussiness Review International*, 15(4), 1–7.
- Dharma, S. (2012). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Pustaka Pelajar.
- Diana, E. A., Mukhtadi, B., & Anwar, A. (2022). Creating the Path for Quality of Work Life: A study on Nurse Performance. *Heliyon*, 8(1), 199–200.
- Dinniatty, N. M., & Fitriani, D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavio. *JURNAL FOKUS*, 9(2), 229–240.
- Fahmi, I. (2014). *Perilaku organisasi: teori, aplikasi, dan kasus* (M. A. Djalil (ed.); Cet.2). Alfabeta.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *IJEBAS (International Journal Of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration)*, 1(2), 257–267.
- Farmi, N., Apridar, A., & Bachri, N. (2020). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) KPRK Lhokseumawe dengan Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-MIND)*, 5(2), 84–93.
- Farmi, N., Apridar, A., & Bachri, N. (2021). Pengaruh Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pos Indonesia (Persero) Kprk Lhokseumawe Dengan Motivasi Intrinsik Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 84–93.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai* (R. Wardarita (ed.)). Elmatara.

- Faustyna. (2014). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen pada Tugas terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Dharma Deli Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(1), 49–63.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamali, A. Y., & Seda, B. (2018). *Pemahaman manajemen sumber daya manusia* (Cetakan 1). CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hayati, I. K. (2012). Analisis Penerapan Quality Of Work Life (Qwl) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Karyawan, Optimisme Ekonomi Indonesia 2013. *Semnas Fekon*, 1(1), 547–559.
- Hernita, N. (2022). Pengaruh Quality Of Work Life Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan PT.BPR Majalengka Jabar. *Jurnal EKBIS (Ekonomi & Bisnis)*, 10(2), 16–27.
- Hery. (2015). *Analisis Kinerja Manajemen*. PT. Grasindo.
- Horst, D. J., Broday E. E., Bondarick R., Serped, L. F., & P. L. A. (2014). Quality of Working Life and Productivity: An Overview of the Conceptual Framework. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(5), 87-98.
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). No TitleThe Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 236–249.
- Ivancevich, J. M., Konopsake, R., & Matteson, M. T. (2017). *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga.
- Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah STIE Al Washliyah Sibolga*, 1(1), 9–25.
- Jufrizen, J., Adhan M., Prayogi, M. A. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudera Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Jufrizen, J., Nurnaningsih, S., & Wahyon, W. (2017). The Effect of Job Satisfaction, Work Motivation and Organizational Commitment on Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an Intervening Variable. *Journal Economic Education Analysis*, 6(2), 365–378.
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

- pada Pt. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 18(2), 145–158. <https://doi.org/10.29103/e-mabis.v18i2.180>
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding: The National Conferences Management and Business (NCMAB) 2018*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020a). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020b). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Juliandi, A. (2018a). *Structural Equation Model Based Partial Least Square SEM-PLS Menggunakan SmartPLS*. Program Pascasarjana Universitas Batam.
- Juliandi, A. (2018b). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Juniarari. (2011). *Komitmen Organisasi* (Edisi 4). Erlangga.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- King, E., & George, J. (2015). Linking Personality to Helping Behaviors at Work: an Interactional Perspective. *An Interactional Perspective Journal of Personality*, 73(3), 585–607.
- Kusumaputri, E. S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam Dan Psikologi)*. Deepublish.
- Lesmana, M. T., & Nasution, A. E. (2020). Analysis of Factors Affecting the Performance of Lecturers in Conducting Research: A Case Study on Private Universities in Medan. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2), 33–44. <https://doi.org/10.32535/apjme.v3i2.845>
- Libertya, D. N., & Azzuhri, M. (2016). Pengaruh Quality Of Work Life (Qwl) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang Martadinata). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Universitas Brawijaya*, 4(2), 1–9.

- Lubis, J., & Jaya, I. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. CV. Widya Puspita.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10th). Andi.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi Offset.
- Luthans, F. (2014). *Organizational Behavior* (Andi (ed.)).
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2), 251–263.
- Mosisa, G., Abadiga, M., Oluma, A., & Wakuma, B. (2022). Quality Of Work-Life And Associated Factors Among Nurses Working In Wollega Zones Public Hospitals, West Ethiopia: A Cross-Sectional Study. *International Journal Of Africa Nursing Sciences* 100466, 17(1), 1–7.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Ngalimun, N., Mujahid, I., & Makruf, I. (2022). Quality Of Work-Life Balance Dalam Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Motivasi Kerja Di Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. *Al-Kalam : Jurnal Komunikasi, Bisnis Dan Manajemen*, 9(2), 60–74.
- Nofriansyah, D. (2018). *Penelitian kualitatif: Analisis kinerja lembaga pemberdayaan masyarakat kelurahan* (Edisi 2, C). Deepublish.
- Nurandini, A. (2014). Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pegawai Perum Perumnas Jakarta). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(1), 78–91.
- Nurbiyati, T. (2014). Pengaruh Quality of Work Life (QWL) terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Siasat Bisnis*, 18(2), 246–256.
- Nurrahman et al. (2021). *WhatsApp Image 2022-10-06 at 14*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2016). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc.

- Pramudyo, A. (2010). Analisis Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Dosen Negeri pada Kopertis Wilayah V Yogyakarta. *Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 1(1), 1–11.
- Rangkuti, F. (2017). *Customer care excellence: meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelayanan prima plus analisis kasus Jasa Raharja* (M. Mahardika (ed.)). Gramedia Pustaka Utama.
- Riskawati, R., Kasran, M., & Sampetan, S. (2023). Pengaruh Quality of Work Life dan Kepuasan kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(1), 60–71.
- Rismawati, R., & Mattalata, M. (2018). *Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (13th ed.). Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku organisasi : konsep, kontroversi, aplikasi jilid 1* (Ed 8). Prenhallindo, 2001.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip*, 3(2), 1–9.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya keselamatan, kepemimpinan keselamatan, pelatihan keselamatan, iklim keselamatan dan kinerja*. Zifatama Jawa.
- Siagian, S. P. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Sinambela. (2020). 33.
- Soetjipto, N. (2017). *Quality of work life Teori dan Implementasinya*. K-Media.
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behavior in Schools Examining the impact and opportunities within educational systems*. Routledge.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Andi Offset.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *WhatsApp Image 2022-10-06 at 14*.
- Sumiyarsih, W. (2012). Hubungan Antara Kecerdasan Emosional Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*, 11(1), 19–27.
- Sunarto. (2016). *Pengantar Manajemen Pemasaran*. Ust. Press.

- Sutrino, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). KENCANA Prenada Media Group.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 453–485.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan di PT.Taspen persero Cirebon. *Jurnal Logika*, 16(1), 1–10.
- Taleghani M, Chegin M.G., & Hashemi, M. H. (2014). An Overview of the Quality of Working Life and its Importance and its Impact on the Organizational Commitment. *Universal Journal of Management and Social Science*, 4(2), 1–9.
- Tanjung, H., & Rachmalia, N. Y. (2019). *Pengaruh kelelahan kerja dan beban kerja terhadap komitmen organisasional pada petugas pemadam kebakaran kabupaten aceh tengah*. 95–108.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Kencana.
- Vazifeh, R., Rahnama, A., Lotfi, N., & Dorosti, A. (2013). Evaluation of Impact of Quality of Work Life on Employees' Organizational Citizenship Behavior (Case Study: Pars-Abad branch of Islamic Azad University). *Journal of Applied Psychology*, 3(6), 630–635.
- Walter C. Borman., Louis, A. Penner., & Motowidlo, S. J. (2010). Personality Predictors of Citizenship Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1), 53–69.
- Walton, R. E. (1974). Improving Quality of Work Life. *Harvard Business Review*, 52(3), 1–12.
- Wanih, M., & Iqbal, M. (2020). The Effect Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Motivation To Organizational Citizensh. *DIJEMSS*, 2(1), 172–184.
- Wibowo, M., & Andreani, F. (2012). He Effect Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Motivation To Organizational Citizensh. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 1–13.
- Wirawan. (2014). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia : Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. CV Nas Media Pustaka.