

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING PADA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN  
SUMBER DAYA MANUSIA PROVSU**

**TUGAS AKHIR**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : MUHAMAD NASEEM HAMEED RAO  
NPM : 1905160065  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Selasa, tanggal 03 September 2024, pukul 09:00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan sebatasnya

**MEMUTUSKAN**  
 Nama : MUHAMAD NASEEM HAMEEDRAO  
 NPM : 1905160065  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tdgs Akhir : PENGARUH ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI SUMATERA UTARA

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

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

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

LINZZY PRATAMI PUTRI, S.E., M.M

Pembimbing

RAHMAT HIDAYAT, S.E., M.M

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

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

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





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

PENGESAHAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : MUHAMAD NASEEM HAMEED RAO  
NPM : 1905160065  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Penelitian : PENGARUH ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATION CITIZEN SHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVSU

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Desember 2023

Pembimbing Skripsi

RAHMAD HIDAYAT, ST.,M.M

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

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

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 SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Muhamad Naseem Hameed Rao  
NPM : 1905160065  
Dosen Pembimbing : Rahmad Hidayat, ST., M.M  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Penelitian : Pengaruh Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Organization Citizen Ship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	perbaiki Bab 1, latar belakang, sesuai dengan indentifikasi masalah.	30/08-23	
Bab 2	perbanyak kajian teori, kutipan bersasarkan Varrat d..	5/09-23	
Bab 3	Sesuaikan data pada Varrat d.. variabel pada metode penelitian	15/09/23	
Bab 4	Harus penelitian disesuaikan dengan analisis. pengujian.	07/12-23	
Bab 5	Kesimpulan dan saran, perbaiki dengan jumlah variabel	10/12-23	
Daftar Pustaka	tambahkan daftar pustaka.	14/02-23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	A cc - lanjut ke sidang Meja Hijau	15/12-23	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Desember 2023

Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Rahmad Hidayat, ST.,M.M)



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

---

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhamad Naseem Hameed Rao

NPM : 1905160065

Program Studi : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah skripsi saya yang berjudul “Pengaruh Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organization Citizen Ship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu” 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



**Muhamad Naseem Hameed Rao**

## ABSTRAK

### **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVSU**

**MUHAMAD NASEEM HAMEED RAO**  
**NPM. 1905160065**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [raonaseem05@gmail.com](mailto:raonaseem05@gmail.com)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu secara langsung maupun secara tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu berjumlah 82 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh berjumlah 82 orang pegawai Pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik dengan menggunakan uji Analisis Outer Model, Analisis Inner Model, dan Uji Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dan secara tidak langsung Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu sebagai variabel intervening.

***Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS AN INTERVENING VARIABLE IN DEVELOPMENT AGENCY EMPLOYEES PROVSU HUMAN RESOURCES***

**MUHAMAD NASEEM HAMEED RAO**  
**NPM. 1905160065**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email: [raonaseem05@gmail.com](mailto:raonaseem05@gmail.com)

*The aim of this research is to examine and analyze the influence of Organizational Commitment and Organizational Culture on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employees of the Provincial Human Resources Development Agency directly and indirectly. The approach used in this research is an associative approach. The population in this study was all employees at the Provincial Human Resources Development Agency totaling 82 people. The sample in this study used saturated sampling totaling 82 employees at the Provincial Human Resources Development Agency. Data collection techniques in this research used observation techniques and questionnaires. The data analysis technique in this research uses a quantitative approach using statistical analysis using Outer Model Analysis, Inner Model Analysis and Hypothesis Testing. Data processing in this research uses the PLS (Partial Least Square) software program. The results of this research prove that organizational commitment directly has a significant effect on employee performance. Organizational culture has a significant influence on employee performance. Organizational Commitment has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational culture has a significant effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB). Organizational Commitment has a significant effect on Employee Performance. And indirectly, organizational commitment influences employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as an intervening variable. Organizational culture has a significant effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees of the Provincial Human Resources Development Agency as an intervening variable.*

***Keywords: Organizational Commitment, Organizational Culture, Employee Performance and Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

## KATA PENGANTAR



Assalamua'laikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT dengan segala rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVSU”**.

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

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

1. Ayahanda tercinta **Alm.Mhd Syafi'i Rao** dan Ibunda tercinta **Nurul Azmi** yang selalu memberikan do'a, semangat, bimbingan mendidik dan mengasuh dengan seluruh curahan kasih sayang hingga saya dapat meraih Spiritualitas yang layak hingga bangku perkuliahan
2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudi Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof Dr. Jufrizen SE, M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Drs. Muhammad Elfi Azhar, M.S.i Selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi
9. Terima kasih juga saya ucapkan kepada seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Teman Teman seperjuangan Manajemen FEB UMSU Angkatan Tahun 2019

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

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

*Amin Ya Rabbal'alamin*

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, Desember 2023  
Penulis

**Muhamad Naseem Hameed Rao**  
**NPM 1905160065**

## **DAFTAR ISI**

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	5
1.3. Batasan Masalah .....	5
1.4. Rumusan Masalah .....	6
1.5. Tujuan Penelitian .....	6
1.6. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1. Landasan Teori .....	10
2.1.1. Kinerja.....	10
2.1.1.1. Pengertian Kinerja.....	10
2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat Kinerja .....	11
2.1.1.3. Faktor Faktor Kinerja .....	14
2.1.1.4. Indikator Kinerja .....	16
2.1.2. <i>Organizational citizenship behaviour</i> .....	19
2.1.2.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	19
2.1.2.2. Tujuan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	20
2.1.2.3. Faktor Faktor <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	24
2.1.2.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> .....	27
2.1.3. Komitmen Organisasi .....	29
2.1.3.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	29
2.1.3.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi.....	30
2.1.3.3. Manfaat Komitmen Organisasi .....	32
2.1.3.4. Indikator Komitmen Organisasi.....	34
2.1.4. Budaya Organisasi .....	35
2.1.4.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	35
2.1.4.2. Peranan Budaya Organisasi .....	37
2.1.4.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi.....	39

2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi.....	40
2.2 Kerangka Konseptual .....	41
2.3 Hipotesis .....	45
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>47</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	47
3.2 Definisi Oprasional .....	47
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	50
3.4 Teknik Penarikan Sampel .....	51
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	52
3.6 Teknik Analisis Data.....	54
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>61</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	61
4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian .....	61
4.1.2 Identitas Responden .....	61
4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian .....	64
4.1.4 Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ) .....	71
4.1.5 Analisis Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	76
4.1.6 Koefisien Determinasi ( <i>R Square</i> ).....	81
4.2. Pembahasan .....	81
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>89</b>
5.1. Kesimpulan .....	89
5.2. Saran .....	90
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	90

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja .....	47
Tabel 3.2 Indikator <i>Organization Citizenship Behavior</i> .....	48
Tabel 3.3 Indikator Komitmen Organisasi.....	48
Tabel 3.4 Indikator Budaya Organisasi .....	49
Tabel 3.5 Waktu Penelitian .....	50
Tabel 3.6 Populasi .....	51
Tabel 3.7 Skala Pengukuran .....	52
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	61
Tabel 4.2 Tingkatan Pendidikan responden .....	62
Tabel 4.3 Umur Responden .....	62
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	63
Tabel 4.5 Skor Angket Kinerja Pegawai .....	64
Tabel 4.6 Skor Angket Organizational Behaviour Citizenship .....	66
Tabel 4.7 Skor Angket Komitmen Organisasi.....	67
Tabel 4.8 Skor Angket Budaya Organisasi .....	69
Tabel 4.9. Validitas Konvergen .....	71
Tabel 4.10. Analisis Konsistensi Internal .....	73
Tabel 4.11. Validitas Diskriminan .....	74
Tabel 4.12.Kolineiritas .....	76
Tabel 4.13. Hipotesis Pengaruh langsung.....	78
Tabel 4.14. Hipotesis Pengaruh Tidak langsung .....	80
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi .....	82

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	47
Gambar 3.1 Model Struktural PLS .....	55
Gambar 3.2 Model Analisis Persamaan Struktural .....	59
Gambar 4.2 Pengujian Hipotesis .....	77

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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

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

Dalam pencapaian tujuan organisasi, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting disamping sumber-sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Pada saat ini, semakin berkembangnya zaman, banyak muncul perusahaan atau organisasi baru, maka dari itu dibutuhkan sumber daya manusia yang kompetitif untuk mengisi jabatan sesuai dengan keahliannya. Organisasi akan sukses jika memiliki pegawai yang tidak hanya melakukan tugasnya dengan baik, tetapi juga menganggap organisasi tersebut merupakan bagian dari dirinya. Pada dunia kerja saat ini, organisasi menginginkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan (Bangun, 2019).

Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kinerja (*Job Performance*) yang tinggi untuk mencapai keberhasilan. Kinerja atau prestasi kerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standart, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Hidayat & Yusnandar, 2021).

Menurut (Abdullah, 2014) Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan pegawai yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja seorang pegawai merupakan aset penting yang sangat dibutuhkan dalam mendukung serta membantu mencapai tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan.

Hubungan yang seimbang perlu diwujudkan agar perusahaan mampu bertahan pada zaman yang berkembang ini dan perusahaan mampu untuk menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan pegawainya. Apabila kebutuhan dipenuhi oleh organisasi, maka pegawai secara langsung akan memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan. Dengan adanya hal tersebut, maka diharapkan nantinya akan terciptanya rasa memiliki organisasi terhadap pekerja dan dapat meningkatkan produktivitas pegawai di dalam organisasi (Jufrizen & Hadi, 2021).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terwujud dalam sikap individu dengan membantu rekan kerja, suka rela membantu efektivitas

organisasi, loyal terhadap perusahaan, sukarela melakukan kegiatan ekstra ditempat kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, menggunakan waktu yang efektif ditempat kerja. Perilaku tersebut merupakan bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif. Individu yang menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan baik dapat disebut pegawai yang baik (Tambe & Shanker, 2014)

Agar dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja, maka sangat penting bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan meningkatnya atau timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). (Organ et al., 2015) mengatakan bahwa terdapat beberapa variabel yang mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, diantaranya adalah kepuasan kerja, keadilan, motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, jenis kelamin, masa kerja, persepsi terhadap dukungan organisasi (Tanjung & Putri, 2019).

Adapun budaya organisasi yang baik akan menciptakan keefektifan organisasi. Banyak para ahli menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi.

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang dianggap penting dan diyakini kebenarannya oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam memecahkan masalah eksternal maupun internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri. Budaya organisasi merupakan falsafah yang diciptakan oleh pendiri

perusahaan dan kemudian dikembangkan untuk dijadikan pegangan dalam bersikap dan bertindak bagi seluruh pegawai (Rashid et al., 2003).

Menurut (Wibowo, 2020) bahwa “budaya organisasi adalah nilai- nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang”. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai – nilai dan norma – norma.

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan kinerja pegawai menjadi lebih baik . Dimana seorang pegawai yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi . Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya (Nasution, 2017).

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

Berdasarkan pra riset yang penulis lakukan kepada 20 pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu, maka di temukan fenomena masalah antar variabel :

**Tabel.1.1 Pra Riset Penelitian**

No	Variabel	Keterangan	Setuju	Tidak Setuju
1	Kinerja Pegawai	1. Kinerja Yang diHasilkan Maksimal	55 %	45 %
		2. Kinerja sesuai Dengan Tanggung Jawab	65 %	35 %
2	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1.Hanya peduli dengan pekerjaan sendiri	60 %	40 %
		2. Pekerjaan rekan rerja bukan urusan kita	65 %	35 %
3	Komitmen Organisasi	1. Sudah berkomit tinggi dengan dinas/badan	50 %	50 %
		2. menjaga nama baik dinas/badan	75 %	25 %
4	Budaya Organisasi	1. Menerapkan budaya organisasi selalu dalam pekerjaan	45 %	55 %
		2. Jika tidak ada atasan selalu menerapkan budaya organisasi	55 %	45 %

Berdasarkan pra riset yang penulis lakukan, maka menemukan fenomena-fenomena masalah dalam perusahaan ini. Masalah yang ditemukan adalah kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan dan hasil yang belum maksimal, sesuai dengan hasil pra riset bahwa hasil yang ditemukan hanya 55 % yang menyatakan kinerja maksimal dan sisanya 45 % menyatakan tidak maksimal. Dan ada sebagian pegawai yang tidak melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya hingga 35 %. Hal ini dapat terlihat dari kinerja pegawai yang menurun, dimana masih adanya pegawai yang memanfaatkan waktu

kerja untuk melakukan hal di luar pekerjaan. Misalnya, seperti pekerjaan yang diberikan oleh atasan kepada pegawai tidak langsung dikerjakan oleh pegawai melainkan mengerjakan hal pribadi pegawai terlebih dahulu. Karena menurutnya pekerjaan yang diberikan tidak terlalu sulit untuk dikerjakan sehingga menyebabkan pekerjaan tidak selesai dengan tepat waktu. Contoh kerjanya adalah merekap daftar gaji setiap pegawai dan mendata daftar hadir setiap jam kerja pegawai.

Fenomena tentang *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah pada pegawai, dengan beberapa pegawai masih lebih mementingkan kinerja sendiri dibandingkan kerja sama dengan yang lain. Masih rendahnya tingkat komitmen organisasi pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan Dan Budaya Organisasi yang menurun dalam bekerja karena pegawainya kurang semangat bekerja jika tidak ada atasan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

1. Kinerja yang masih lemah disebabkan banyak pegawai yang bersantai.
2. Kurangnya kerjasama antar pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dimana pegawai lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa

kepedulian terhadap rekan kerja lainnya untuk saling membantu menyelesaikan pekerjaan secara sukarela.

3. Terjadinya penurunan Budaya Organisasi dalam bekerja karena pegawainya kurang semangat bekerja jika tidak ada atasan.
4. Masih rendahnya tingkat komitmen organisasi pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan.

### **1.3 Batasan Masalah**

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

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?
2. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?
3. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?
4. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?

5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?
6. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?
7. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

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

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

(OCB) sebagai variabel intervening pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu .

## 2. Manfaat Praktis

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

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja berasal dari pengertian *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *Performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* prestasi yang dihasilkan oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2017 ).

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

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

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

Menurut (Bangun, 2012) Kinerja (*Performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*). Kinerja (*Performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi Instansi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu Instansi (Moehriono, 2012).

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

### **2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja**

#### **1. Tujuan Kinerja**

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

Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2017) tujuan penilaian kinerja adalah

:

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

## **2. Manfaat Kinerja**

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

1. Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi.

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

2. Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

### 3. Pemeliharaan Sistem

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

### 4. Dokumentasi

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

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

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.

2. Untuk mengukur sejauh mana seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, dan kondisi kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga dicapai *Performance* yang baik.
7. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan pegawai.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan pegawai.
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*Job Description*).

#### **2.1.1.3 Faktor Faktor Kinerja**

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

Menurut (Sitio, 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

merupakan seberapa besar usaha karyawan yang berlebih terhadap tuntutan pekerjaan serta mendapatkan reward atas kinerjanya.

## 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai bentuk kecintaan dan kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan. Indikator dari komitmen organisasi terdiri dari kemauan karyawan, kesetiaan karyawan dan kebanggaan karyawan pada organisasi.

## 3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kebersamaan para anggota untuk berperilaku sama, baik diluar maupun didalam organisasi.

Sedangkan Menurut (Farisi et al., 2021) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

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

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

### 2. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemauan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan tujuan organisasi dan bertindak untuk tujuan atau kebutuhan organisasi.

### 3. Budaya Organisasi

budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan, serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawan dan manajer perusahaan.

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja**

Indikator kinerja atau *Performance* indikator kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukur kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

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

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

Sedangkan menurut (Kasmir, 2016) indikator kinerja yaitu:

1. Kualitas (mutu)

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

## 2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) dihasilkan oleh seseorang. dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

## 3. Waktu (jangka waktu)

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

## 4. Penekanan biaya

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

## 5. Pengawasan

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

#### 6. Hubungan antar pegawai

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

### **2.1.2 *Organizational Citizenship Behaviour***

#### **2.1.2.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behaviour***

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

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

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

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

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

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

#### **2.1.2.2 Faktor Faktor *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Menurut (Wirawan, 2020) perilaku kewargaan organisasi muncul karena ada sejumlah faktor yang menyebabkan seorang pegawai melakukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

1. Kepribadian

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

2. Budaya Organisasi

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

3. Iklim Organisasi

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

4. Kepuasan Kerja

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

5. Komitmen Organisasi

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

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

1. Kepuasan Kerja

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

2. Keadilan

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

3. Motivasi Instrinsik

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

#### 4. Gaya Kepemimpinan

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

#### 5. Budaya dan Iklim Organisasi

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

#### 6. Jenis Kelamin

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

#### 7. Masa Kerja

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

#### 8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

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

#### **2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour***

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

1. Meningkatkan produktivitas manager dan rekan kerja.
2. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
3. Menjadi sarana yang efektif untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif.
4. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan pegawai dengan kualitas performa yang baik.

5. Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
6. Membantu kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
7. Meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi pada perubahan lingkungan.
8. Menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial

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

1. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja. Pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan menjadi suatu kebiasaan yang baik pada unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer. Pegawai yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu manajer mendapatkan umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Pegawai yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan membantu manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Jika pegawai saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya

manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Pegawai yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Pegawai lama yang membantu pegawai baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Pegawai yang menampilkan perilaku sportmanships akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil pegawai.

4. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral, sehingga anggota kelompok tidak perlu menghabiskan energi dan waktu. Pegawai yang menampilkan perilaku courtesy terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Menampilkan perilaku civic virtue akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok. Menampilkan perilaku courtesy akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku sportsmanship akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan stabilitas kerja organisasi. Membantu tugas pegawai yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerja. Pegawai yang conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Pegawai yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Pegawai yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi. Pegawai yang menampilkan perilaku conscientiousness akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya

#### 2.1.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

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

1. *Altruism*

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

2. *Conscientiousness*

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

3. *Sportsmanship*

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

4. *Courtesy*

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

5. *Civic Virtue*

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

Sedangkan Menurut (Taruh, 2020) terdapat beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut:

1. Sikap perilaku yang bijak/kebaikan kewarganegaraan (*Civic Virtue*).  
*Civic Virtue* dianggap sebagai bagian dari perilaku kerja yang proaktif dan mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
2. Sikap mementingkan kepentingan orang lain (*Altruism*).  
*Altruism* atau sikap mementingkan kepentingan orang lain adalah perilaku di mana seseorang secara sukarela mengutamakan kebutuhan dan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi mereka sendiri
3. Sikap sportif (*Sportsmanship*).  
*Sportsmanship* atau sikap sportif adalah perilaku yang mencerminkan sikap adil, hormat, dan positif dalam berinteraksi dengan orang lain, baik dalam konteks kompetisi maupun kerja sama
4. Kesadaran/hati-hati (*Conscientiousness*).  
*Conscientiousness* atau kesadaran/hati-hati adalah salah satu dimensi dari kepribadian yang menggambarkan sejauh mana seseorang menunjukkan perhatian, keteraturan, dan tanggung jawab dalam pekerjaan dan kehidupan sehari-hari.
5. Harmonisasi hubungan antar personal (*Interpersonal Harmony*).  
*Interpersonal Harmony* atau harmonisasi hubungan antar personal mengacu pada kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang positif, saling menghormati, dan harmonis dengan orang lain
6. Melindungi sumber daya perusahaan (*Protecting Company Resources*),

*Protecting Company Resources* atau melindungi sumber daya perusahaan merujuk pada tindakan dan sikap yang memastikan bahwa semua aset dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan digunakan dengan bijaksana dan terlindungi dari penyalahgunaan atau kerusakan

7. Kesopanan/kehormatan (*Courtesy*).

*Courtesy* atau kesopanan/kehormatan dalam konteks organisasi merujuk pada sikap dan perilaku yang mencerminkan rasa hormat, sopan santun, dan perhatian terhadap orang lain dalam interaksi sehari-hari.

### **2.1.3. Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

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

Menurut (Bismala et al., 2019) Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu.

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

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

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

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

#### **2.1.3.2. Faktor Faktor Komitmen Organisasi**

Terdapat bermacam-macam faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dimana kegiatan dilaksanakan (Moorhead, 2018), yaitu :

1. Ciri pribadi

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

2. Ciri pekerjaan

Seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.

3. Pengalaman kerja

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

#### 4. Rekan kerja

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

Sementara menurut (Sopiah, 2019) faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah

##### 1. Faktor personal

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

##### 2. Faktor organisasi

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

##### 3. Non-organizational

Yang meliputi *Avalibleity Of Alternative Jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik maka pegawai akan meninggalkannya.

##### 4. Karakteristik pekerjaan

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

#### 5. Iklim organisasi

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

#### 6. Pengalaman kerja

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

### **2.1.3.3. Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi**

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

1. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat pegawai:
  - a. Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
  - b. Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi.
  - c. Merasa nyaman dengan organisasi.
  - d. Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Perasaan seperti itu dapat dimunculkan dengan cara :
  - a. Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*).
  - b. Kualitas kepemimpinan.
  - c. Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen pegawai bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian secara maksimal.

3. Pentingnya rasa memiliki

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

Menurut (Luthans, 2018) Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi, yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

Seseorang yang berkomitmen tidak menyukai untuk berhenti dari pekerjaannya dan menerima pekerjaan lainnya. Ketika seorang pegawai

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

2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

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

3. Meningkatkan efektifitas organisasi

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

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

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

1. *Affective commitment*

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

2. *Continuance commitment*

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

3. *Normative commitment*

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

Menurut (Luthans, 2018) Indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Komitmen berkesinambungan.

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

2. Komitmen terpadu

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Hal ini terjadi karena kepercayaan pegawai pada norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. Komitmenn terkontrol

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

sesuai dalam memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.

#### **2.1.4. Budaya Organisasi**

##### **2.1.4.1 Pengertian Budaya Organisasi**

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

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

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

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

diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan dan dikembangkan secara terus menerus oleh anggota organisasi (Umam, 2018).

Menurut (Wirawan, 2020) Budaya Organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Menurut (Sutrisno, 2019) Budaya organisasi adalah sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*Values*), atau norma-norma (*Beliefs*), asumsi-asumsi (*Assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja (Fahmi, 2016).

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

#### **2.1.4.2. Peranan Budaya Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2020) peranan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Identitas organisasi Budaya organisasi berisi satu set karakteristik yang mekukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.

2. Menyatukan organisasi Budaya organisasi merupakan iem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma arau nilai-nilai, dan kode etik budaya organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.
3. Reduksi Konflik Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, budaya organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.
4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok Budaya organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya organisasi yang kondusif mengembangkan ras memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi Ketidakpastian Budaya organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.
6. Menciptakan Konsistensi Budaya organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.
7. Motivasi Budaya organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi

untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh budaya organisasi.

8. Kinerja Organisasi Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja pegawai.
9. Keselamatan Kerja Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber Keunggulan Kompetitif Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

#### **2.1.4.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi**

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

:

1. Kebijakan perusahaan Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, produk atau pelayanannya, bagaimana pegawai berhubungan satu sama lain.
2. Gaya perusahaan. Ditunjang oleh profil pegawai, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaimana penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

3. Jati diri perusahaan Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

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

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

#### **2.1.4.4. Indikator Budaya Organisasi**

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

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para pegawai didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para pegawai diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.
4. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim kerja, bukannya individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

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

### **2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi dengan kinerja pegawai tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja pegawai akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing pegawai. Jadi budaya organisasi dengan kinerja pegawai merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para

pegawai maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

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

### **2.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

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

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

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

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

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

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

#### **2.2.5. Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai**

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian yang hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut (Siswadi & Farisi, 2022).

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

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

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

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

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

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

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

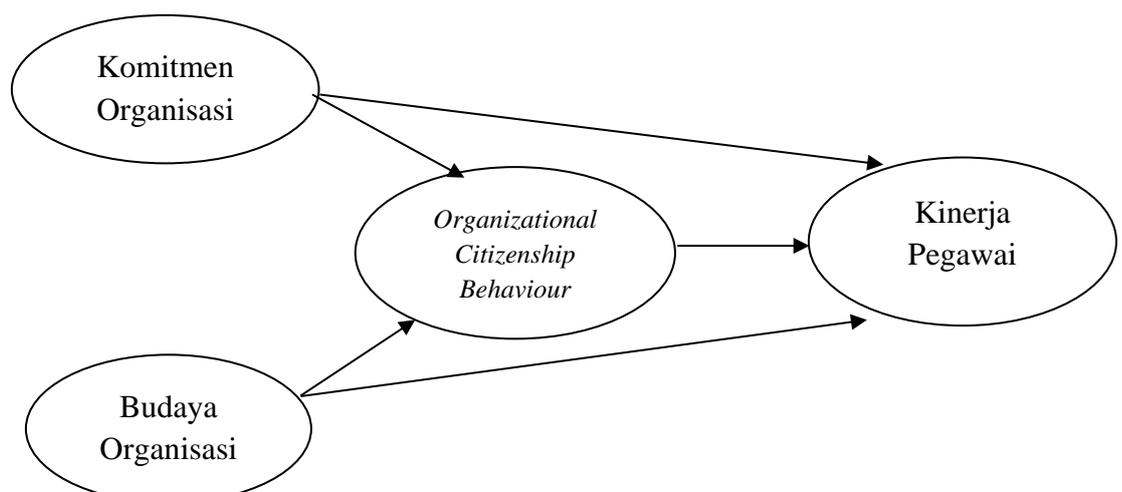
#### **2.2.7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variable intervening.**

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2020).

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

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

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



## Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis

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

1. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
3. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
4. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap kinerja pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

6. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
7. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

## BAB 3

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian.

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

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

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

##### 3.2.1 Variabel Terikat Kinerja Pegawai ( Y )

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

**Tabel 3.1. Indikator Kinerja**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Kualitas (mutu)	1,2
2	Kuantitas (jumlah)	3,4
3	Waktu (jangka waktu)	5,6
4	Penekanan Biaya	7,8
5	Pengawasan	9,10
6	Hubungan Antar Pegawai	11,12

Sumber : (Kasmir, 2016).

### 3.2.2 Variabel *Organization Citizenship Behavior* ( Z )

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

**Tabel 3.2.**  
***Organization Citizenship Behavior***

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Altruism</i>	1,2
2	<i>Conscientiousness</i>	3,4
3	<i>Sportsmanship</i>	5,6
4	<i>Courtesy</i>	7,8

Sumber : (Organ et al., 2015)

### 3.2.3 Variabel Komitmen organisasi (X1)

Komitmen organisasi (X1) adalah suatu perilaku pegawai yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.

**Tabel 3.2**  
**Indikator Komitmen organisasi**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	<i>Affective commitmen</i>	1,2
2	<i>Continuance commitment</i>	3,4
3	<i>Normative commitment</i>	5,6

Sumber : (Robbins & Judge, 2021)

### 3.2.4 Variabel Bebas Budaya Organisasi (X2)

Budaya Organisasi (X2) mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

**Tabel 3.3**

#### **Indikator Budaya Organisasi**

No	Indikator	Item Pertanyaan
1	Inovasi dan pengambilan resiko.	1,2
2	Perhatian ke hal yang rinci.	3,4
3	Orientasi hasil	5,6
4	Orientasi orang.	7,8
5	Orientasi tim.	9,10
6	Keagresifan	11,12
7	Ketekunan	13,14

Sumber : (Robbins & Judge, 2021)

## 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Ngalengko No 1, Perintis Medan Timur Kota Medan Medan, Sumatera Utara 20233.

### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan Agustus 2023 sampai dengan bulan Desember 2023.

Tabel 3.5 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Tahun 2023																				
		Agustus				Sept				Okt				Nov				Des				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.	Penelitian Pendahuluan	■																				
2.	Pengajuan Judul		■																			
3.	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■													
4.	Seminar Proposal								■													
5.	Riset									■	■	■	■									
6.	Pengolahan Data													■	■	■	■					
7.	Sidang Skripsi																			■		

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2019) Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai tetap Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara yang beralamat di Jl. Ngallengko No 1, Perintis Medan Timur Kota Medan Medan, Sumatera Utara 20233 yang berjumlah 82 Orang.

**Tabel 3.6.**  
**Jumlah Populasi di BPSDM Provsu**

<b>Bagian</b>	<b>Jumlah Pegawai</b>
Bagian Sekertariat	19 Orang
Bagian Pengembangan Kompetensi Teknis Umum dan Fungsional	9 Orang
Bagian Pengembangan Kompetensi Teknis Inti	8 Orang
Bagian Sertifikasi Kompetensi Dan Pengelolaan Kelembagaan	7 Orang
Bagian Pengembangan Kompetensi Manajerial	12 Orang
Bagian Widyaiswara	27 Orang
<b>Jumlah Pegawai</b>	<b>82 Orang</b>

Sumber Data : Sub Bagian Kepegawaian BPSDM Provsu

### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi (Suryani & Hendrayadi, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Provinsi Sumatera Utara yaitu sejumlah 82 orang.

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

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 82 pegawai, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Studi Dokumentasi

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

#### 2. (Questioner)

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

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

**Tabel 3.7**  
**Skala Pengukuran**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

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

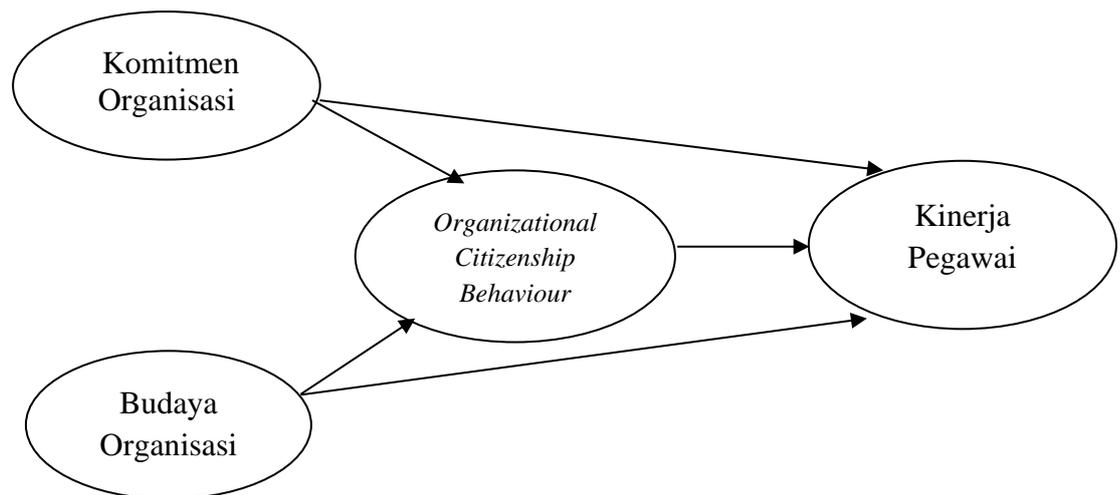
### 3.6 Teknik Analisis Data

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

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

PLS merupakan metode analisis yang powerfull oleh karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal multivariate

(indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver. 3 for Windows. Berikut adalah model structural yang dibentuk dari perumusan masalah:



**Gambar 3.1. Model Struktural PLS**

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

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

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

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

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

### **3.6.1 Analisa Outer Model**

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

#### *1. Convergent Validity*

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

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

## 2. *Discriminant Validity*

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

## 3. *Composite reliability*

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

## 4. *Cronbach's Alpha*

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

### **3.6.2 Analisis Inner Model**

Analisis Inner Model biasanya juga disebut dengan (*Inner Relation, Structural Model Dan Substantive Theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada substantive theory. Analisa inner model

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

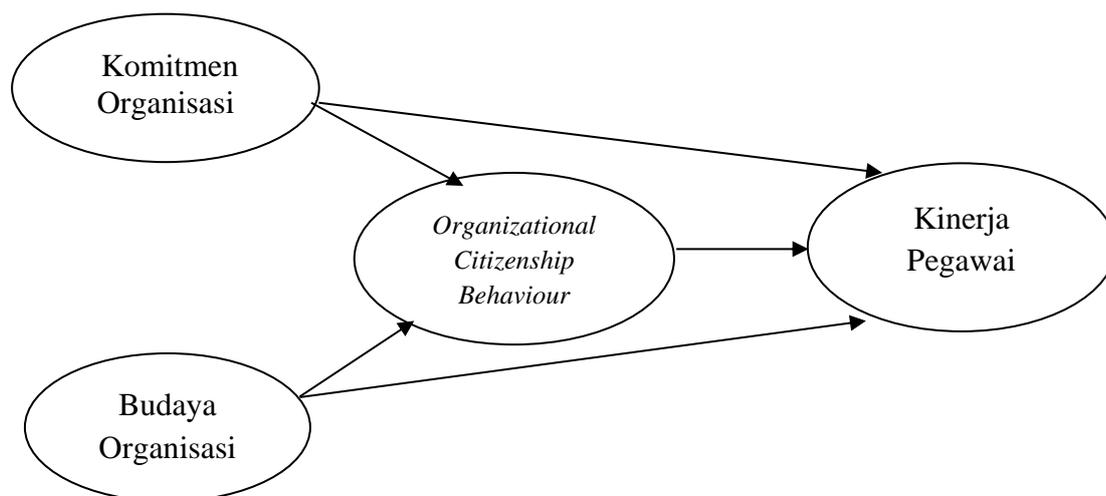
Kemudian dalam penginterpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantive. Selain melihat nilai R-square, pada model (*Partial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

### **3.6.3 Uji Hipotesis**

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

### 3.6.4 Spesifikasi Model Dan Persamaan Struktural

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



**Gambar 3.2. Model Analisis Persamaan Struktural**

### 3.6.5 Uji Kecocokan (*Testing Fit*)

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

## 1. R-Square Test

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

## 2. Path Coefficient Test.

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

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Pegawai (Y), 8 pernyataan untuk *Organizational Citizenship Behaviour* (Z), 6 pernyataan untuk Komitmen Organisasi (X1), dan 14 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X2). Angket yang disebar ini diberikan kepada 82 orang responden Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1. Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	51	62,20 %
2	Perempuan	31	37,80 %
TOTAL		82	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.1 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 52 (63,20%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 31 (37,80%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2 Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	21 – 30 Tahun	16	19,51 %
2	31 – 40 Tahun	24	29,27 %
3	41 - 50 Tahun	30	36,58 %
4	51 - 60 Tahun	12	14,64 %
TOTAL		82	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berumur 21-30 tahun sebanyak 16 orang (19,51 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 24 orang (29,27 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 30 orang (36,58 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 12 orang (14,64 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 41 sampai 50 tahun pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3 Tingkatan Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	16	19,51 %
2	S1	44	53,66 %
3	S2	17	20,73 %
4	S3	5	6,10 %
TOTAL		82	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 16 orang (19,51%), pendidikan S1

sebanyak 44 orang (53,66 %), pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 17 orang (20,73 %) dan pendidikan Strata-3 yaitu sebanyak 5 orang (6,10%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah Strata-1 pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara.

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 10 Tahun	21	25,61 %
2	11 - 20 Tahun	36	43,90 %
3	> 20 Tahun	25	30,49 %
TOTAL		82	100 %

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari karyawan yang lama bekerja < 10 tahun sebanyak 21 orang (25,61 %), lama bekerja 11 - 20 tahun sebanyak 36 orang (43,90 %), lama bekerja lebih 20 tahun yaitu sebanyak 25 orang (30,49 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berumur rentang waktu 11 sampai 20 tahun pada pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu Kinerja Pegawai (Y), *Organizational Citizenship Behaviour* (Z), Komitmen Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja Pegawai sebagai berikut :

**Tabel 4.4**  
**Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

No Per t	Jawaban Kinerja Pegawai (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLA H	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	54,8 8	17	20,7 3	14	17,0 7	0	0	6	7,32	82	100
2	36	43,9 0	29	35,3 7	11	13,4 1	0	0	6	7,32	82	100
3	37	45,1 2	26	31,7 1	12	14,6 3	1	1,2 2	6	7,32	82	100
4	41	50,0 0	22	26,8 3	13	15,8 5	0	0	6	7,32	82	100
5	45	54,8 8	21	25,6 1	10	12,2 0	0	0	6	7,32	82	100
6	37	45,1 2	20	24,3 9	19	23,1 7	0	0	6	7,32	82	100
7	34	41,4 6	28	34,1 5	13	15,8 5	1	1,2 2	6	7,32	82	100
8	36	43,9 0	21	25,6 1	18	21,9 5	1	1,2 2	6	7,32	82	100
9	35	42,6 8	28	34,1 5	12	14,6 3	0	0	7	8,54	82	100
10	41	50,0 0	18	21,9 5	14	17,0 7	1	1,2 2	8	9,76	82	100
11	61	74,3 9	8	9,75 6	5	6,10	1	1,2 2	7	8,54	82	100
12	34	41,4 6	26	31,7 1	13	15,8 5	1	1,2 2	8	9,76	82	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (54,88%).
2. Jawaban responden Saya selalu dapat diandalkan dalam pekerjaan yang diberikan, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).
3. Jawaban responden Pekerjaan dilakukan dengan loyalitas dan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,12%).
4. Jawaban responden Saya selalu melakukan pekerjaan yang banyak setiap harinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50%)
5. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (54,88%)
6. Jawaban responden Saya selalu merasa dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pekerjaan setiap harinya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 37 orang (45,12%)
7. Jawaban responden Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (41,46%).
8. Jawaban responden Biaya yang dikeluarkan perusahaan mampu diminimalisir dengan SDM dari para pegawai, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).
9. Jawaban responden Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (42,68%).

10. Jawaban responden Pengawasan yang dilakukan oleh kantor terlalu ketat sehingga setiap hari merasa tertekan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (50%).
11. Jawaban responden Saya selalu berusaha menjadi karyawan yang teladan yang bisa kerjasama dengan karyawan lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 61 orang (74,39%)
12. Jawaban responden Saya mampu bekerja sama dengan team yang lain, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,46%).

#### 4.1.3.2 Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (Z)*

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai berikut :

**Tabel 4.5**

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

No	Jawaban <i>Organizational Citizenship Behaviour (Z)</i>											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	37,80	18	21,95	15	18,29	10	12,20	8	9,76	82	100
2	39	47,56	18	21,95	16	19,51	1	1,22	8	9,76	82	100
3	31	37,80	27	32,93	14	17,07	0	0,00	10	12,20	82	100
4	36	43,90	17	20,73	12	14,63	6	7,32	11	13,41	82	100
5	30	36,59	29	35,37	12	14,63	1	1,22	10	12,20	82	100
6	30	36,59	24	29,27	11	13,41	8	9,76	9	10,98	82	100
7	49	59,76	18	21,95	7	8,537	0	0,00	8	9,76	82	100
8	36	43,90	22	26,83	13	15,85	2	2,44	9	10,98	82	100

Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden, Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (37,8%).
2. Jawaban responden, Saya diberikan Target yang cukup tinggi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (47,56%).
3. Jawaban responden, Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (37,80%).
4. Jawaban responden, Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan Perusahaan terbatas, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).
5. Jawaban responden, Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Karyawan melakukan kesalahan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (36,59%).
6. Jawaban responden, Ketika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan Perusahaan membuat saya tidak nyaman, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (36,59%).
7. Jawaban responden, Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (59,76%).
8. Jawaban responden, Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).

#### **4.1.3.3 Variabel Komitmen Organisasi (X1)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Komitmen Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

#### **Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (X1)**

No	Jawaban Komitmen Organisasi (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	36	43,90	14	17,07	19	23,17	1	1,22	12	14,63	82	100
2	33	40,24	22	26,83	13	15,85	3	3,66	11	13,41	82	100
3	39	47,56	21	25,61	13	15,85	0	0	9	10,98	82	100
4	40	48,78	19	23,17	12	14,63	1	1,22	10	12,20	82	100
5	36	43,90	24	29,27	12	14,63	0	0	10	12,20	82	100
6	36	43,90	24	29,27	12	14,63	0	0	10	12,20	82	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel

Komitmen Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).
2. Jawaban responden Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,24%).
3. Jawaban responden Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah nyaman dengan pekerjaan saya, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 39 orang (47,56%).
4. Jawaban responden Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (48,78%).
5. Jawaban responden Saya yakin dengan karir saya diperusahaan ini, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).

6. Jawaban responden Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%).

#### 4.1.3.4 Variabel Budaya Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X2)**

No	Jawaban Budaya Organisasi (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	35,37	28	34,15	17	20,73	4	4,88	4	4,88	82	100
2	35	42,68	27	32,93	16	19,51	0	0,00	4	4,88	82	100
3	36	43,90	24	29,27	16	19,51	1	1,22	5	6,10	82	100
4	36	43,90	24	29,27	18	21,95	0	0,00	4	4,88	82	100
5	34	41,46	28	34,15	15	18,29	1	1,22	4	4,88	82	100
6	30	36,59	24	29,27	17	20,73	6	7,32	5	6,10	82	100
7	34	41,46	22	26,83	19	23,17	3	3,66	4	4,88	82	100
8	33	40,24	27	32,93	18	21,95	0	0,00	4	4,88	82	100
9	29	35,37	27	32,93	18	21,95	4	4,88	4	4,88	82	100
10	36	43,90	26	31,71	13	15,85	2	2,44	5	6,10	82	100
11	35	42,68	27	32,93	16	19,51	0	0,00	4	4,88	82	100
12	28	34,15	28	34,15	18	21,95	4	4,88	4	4,88	82	100
13	30	36,59	27	32,93	17	20,73	4	4,88	4	4,88	82	100
14	30	36,59	26	31,71	18	21,95	4	4,88	4	4,88	82	100

### Data Penelitian Diolah (2023)

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

1. Jawaban responden Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (35,37%).
2. Jawaban responden Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang (42,46%)
3. Jawaban responden Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%)
4. Jawaban responden Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%)
5. Jawaban responden Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja, mayoritas menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,46%).
6. Jawaban responden karyawan BANK Sumut selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (36,59%).
7. Jawaban responden Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai, tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, dll, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (41,46%)

8. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (40,24%).
9. Jawaban responden Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (35,37%).
10. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas sangat setuju sebanyak 36 orang (40,91%)
11. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas sangat setuju sebanyak 36 orang (43,90%)
12. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas sangat setuju dan setuju sebanyak 28 orang (34,15%)
13. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, sangat setuju sebanyak 30 orang (36,59%)
14. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (36,59%).

#### **4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

##### **4.1.4.1. Validitas Konvergen**

Validitas konvergen digunakan untuk melihat sejauh mana sebuah pengukuran berkorelasi secara positif dengan pengukuran alternative dari konstruk yang sama. Untuk melihat suatu indikator dari suatu variabel konstruk adalah valid

atau tidak, maka dilihat dari nilai *outer loading*-nya. Jika nilai *outer loading* lebih besar dari (0,4) maka suatu indikator adalah valid (Hair Jr et al., 2017).

**Tabel 4.8**  
**Validitas Konvergen**

	<b>X1. Komitmen Organisasi</b>	<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>
<b>X1.1</b>	<b>0,851</b>			
<b>X1.2</b>	<b>0,842</b>			
<b>X1.3</b>	<b>0,962</b>			
<b>X1.4</b>	<b>0,955</b>			
<b>X1.5</b>	<b>0,961</b>			
<b>X1.6</b>	<b>0,924</b>			
<b>X2.1</b>		<b>0,810</b>		
<b>X2.10</b>		<b>0,713</b>		
<b>X2.11</b>		<b>0,847</b>		
<b>X2.12</b>		<b>0,808</b>		
<b>X2.13</b>		<b>0,812</b>		
<b>X2.14</b>		<b>0,788</b>		
<b>X2.2</b>		<b>0,859</b>		
<b>X2.3</b>		<b>0,785</b>		
<b>X2.4</b>		<b>0,874</b>		
<b>X2.5</b>		<b>0,906</b>		
<b>X2.6</b>		<b>0,770</b>		
<b>X2.7</b>		<b>0,835</b>		
<b>X2.8</b>		<b>0,863</b>		
<b>X2.9</b>		<b>0,814</b>		
<b>Y.1</b>			<b>0,905</b>	
<b>Y.10</b>			<b>0,823</b>	
<b>Y.11</b>			<b>0,793</b>	
<b>Y.12</b>			<b>0,818</b>	
<b>Y.2</b>			<b>0,932</b>	
<b>Y.3</b>			<b>0,927</b>	
<b>Y.4</b>			<b>0,913</b>	
<b>Y.5</b>			<b>0,872</b>	
<b>Y.6</b>			<b>0,897</b>	
<b>Y.7</b>			<b>0,909</b>	
<b>Y.8</b>			<b>0,864</b>	
<b>Y.9</b>			<b>0,855</b>	
<b>Z.1</b>				<b>0,772</b>

Z.2				0,879
Z.3				0,909
Z.4				0,845
Z.5				0,871
Z.6				0,810
Z.7				0,885
Z.8				0,749

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa

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

#### 4.1.4.2. Analisis Konsistensi Internal

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

**Tabel 4.9**  
**Analisis Konsistensi Internal**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)

<b>X1. Komitmen Organisasi</b>	<b>0,962</b>	<b>0,970</b>	<b>0,969</b>	<b>0,841</b>
<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>0,963</b>	<b>0,968</b>	<b>0,967</b>	<b>0,675</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>0,972</b>	<b>0,973</b>	<b>0,975</b>	<b>0,769</b>
<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>	<b>0,941</b>	<b>0,944</b>	<b>0,951</b>	<b>0,709</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

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

1. Komitmen Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,969 > 0,600$  maka variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel
2. Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,967 > 0,600$  maka variabel Budaya Organisasi adalah reliabel
3. Kinerja Pegawai memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,975 > 0,600$  maka variabel Kinerja Pegawai adalah reliabel
4. *Organizational Citizenship Behaviour* memiliki nilai reliabilitas komposit sebesar  $0,951 > 0,600$  maka variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (Z) adalah reliable.

#### 4.1.4.3. Validitas Diskriminan

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

**Tabel 4.10**  
**Validitas Diskriminan**

	<b>X1. Komitmen Organisasi</b>	<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>
<b>X1. Komitmen Organisasi</b>				
<b>X2. Budaya Organisasi</b>	<b>0,160</b>			

<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	<b>0,472</b>	<b>0,497</b>		
<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>	<b>0,373</b>	<b>0,384</b>	<b>0,756</b>	

Sumber : SEM PLS (2023)

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

1. Variabel Komitmen Organisasi dengan Budaya Organisasi sebesar  $0,160 < 0,900$ , korelasi variabel *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT). Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,472 < 0,900$  korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar  $0,373 < 0,900$  , dengan demikian seluruh nilai korelasi Komitmen Organisasi dinyatakan valid.
2. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai sebesar  $0,497 < 0,900$ , nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar  $0,384 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Budaya Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai korelasi *Heterotrait - Monotrait Ratio Of Corelation* (HTMT) variabel Kinerja Pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah sebesar  $0,756 < 0,900$ , dengan demikian seluruh nilai korelasi Kinerja Pegawai dinyatakan valid.

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

Pengujian kolinearitas adalah untuk membuktikan korelasi antar variabel laten/konstruktif apakah kuat atau tidak. Jika terdapat korelasi yang kuat berarti model

mengandung masalah jika dipandang dari sudut metodologis, karena memiliki dampak pada estimasi signifikan statistiknya. Masalah ini disebut dengan kolinearitas (*Colinearity*). Nilai yang digunakan untuk menganalisisnya adalah dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* (Hair Jr et al., 2017).

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

**Tabel 4.11**  
**Kolinieritas**

	X1. Komitmen Organisasi	X2. Budaya Organisasi	Y. Kinerja Pegawai	Z. Organizational Citizenship Behaviour
X1. Komitmen Organisasi			1,151	1,028
X2. Budaya Organisasi			1,166	1,028
Y. Kinerja Pegawai				
Z. Organizational Citizenship Behaviour			1,305	

Sumber : SEM PLS (2023)

Dari data di atas dapat dideskripsikan sebagai berikut :

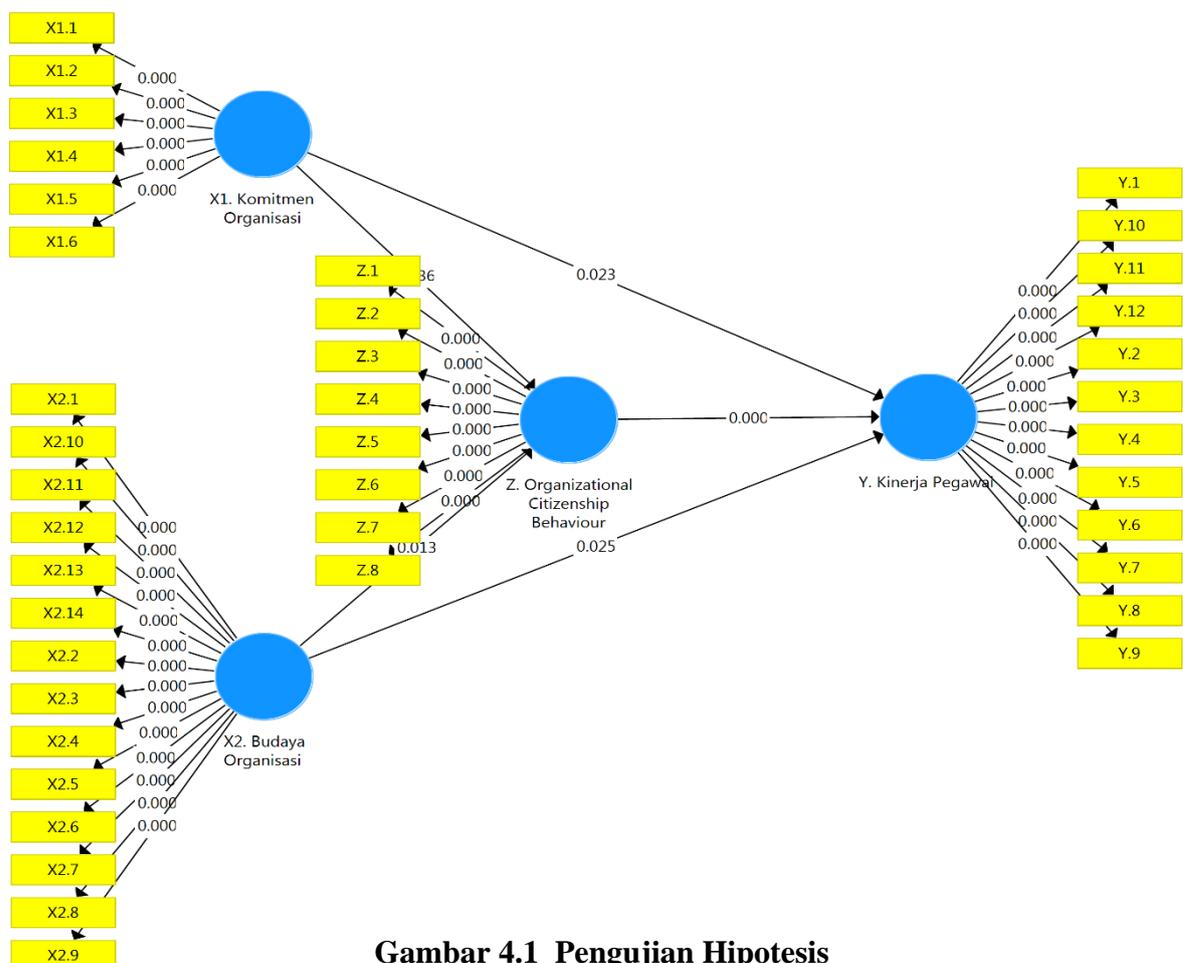
1. VIF untuk korelasi Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah  $1,151 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas).
2. VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah  $1,166 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas).
3. VIF untuk korelasi Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* adalah  $1,028 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas).

4. VIF untuk korelasi Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour* adalah  $1,028 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas).
5. VIF untuk korelasi *Organizational Citizenship Behaviour* dengan Kinerja Pegawai adalah  $1,305 < 5,00$  (tidak terjadi masalah kolinearitas).

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

#### 4.1.5. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

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



**Gambar 4.1 Pengujian Hipotesis**

#### 4.1.5.1. Pengujian Pengaruh Langsung

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

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

Dan untuk nilai Probabilitasnya adalah :

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

**Tabel 4.12 Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Komitmen Organisasi -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,219	0,213	0,098	2,224	<b>0,027</b>
<b>X1. Komitmen Organisasi -&gt; Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>	0,307	0,296	0,145	2,116	<b>0,035</b>
<b>X2. Budaya Organisasi -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,252	0,246	0,111	2,266	<b>0,024</b>
<b>X2. Budaya Organisasi -&gt; Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>	0,326	0,332	0,141	2,314	<b>0,021</b>
<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,552	0,548	0,114	4,836	<b>0,000</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diperoleh

1. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0.219 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,027 maka  $0,027 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
2. Pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.307 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,035 maka  $0,035 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
3. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,252 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,024 maka  $0,024 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
4. Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* mempunyai koefisien jalur sebesar 0,326 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,021 maka  $0,021 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.
5. Pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja Pegawai mempunyai koefisien jalur sebesar 0,552 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

#### **4.1.5.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

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

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

**Tabel 4.14 Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
<b>X1. Komitmen Organisasi -&gt; Z. Organizational Citizenship Behaviour -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,170	0,165	0,090	1,888	<b>0,047</b>
<b>X2. Budaya Organisasi -&gt; Z. Organizational Citizenship Behaviour -&gt; Y. Kinerja Pegawai</b>	0,180	0,183	0,089	2,016	<b>0,044</b>

Sumber : SEM PLS (2023)

Berdasarkan tabel di atas diperoleh

1. Pengaruh tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening mempunyai koefisien jalur sebesar 0,170 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening

mempunyai koefisien jalur sebesar 0,180 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,044 maka  $0,044 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening.

#### 4.1.6. Koefisien Determinasi (*R Square*)

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

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

**Tabel 4.15 Koefisien Determinasi**

	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>
<b>Y. Kinerja Pegawai</b>	0,627	0,612
<b>Z. Organizational Citizenship Behaviour</b>	0,234	0,214

Sumber : SEM PLS (2023)

Pada tabel di atas diperoleh hasil pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,627 artinya besaran pengaruh 62,7 %, hal ini berarti menunjukkan PLS yang kuat . Kemudian, hasil pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah sebesar 0,234 artinya besaran pengaruh 23,4 % hal ini berarti menunjukkan PLS lemah.

## 4.2. Pembahasan

#### **4.2.1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai .**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0.219 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,0023 maka  $0,027 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

Komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

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

#### **4.2.2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,252 (positif), dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,024 maka  $0,024 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

Budaya organisasi dengan kinerja pegawai tentu memiliki hubungan yang begitu sangat penting. Kinerja pegawai akan menjadi semakin buruk jika tidak adanya suatu budaya organisasi yang benar-benar untuk diterapkan dan dipatuhi oleh masing-masing pegawai. Jadi budaya organisasi dengan kinerja pegawai merupakan satu ke satuan yang tidak dapat dipisahkan. Budaya organisasi yang baik maka hal ini akan menghasilkan suatu hasil kinerja yang baik juga untuk para

pegawai maupun untuk kemajuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut (Jufrizen & Rahmadhani, 2020).

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

#### **4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0.307 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,035 maka  $0,035 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

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

Komitmen continuance (berkelanjutan) mengacu pada kesadaran individu atas kerugian yang akan ditanggung bila meninggalkan organisasi sedangkan komitmen normative menunjukkan bagaimana individu dapat bertahan di dalam

organisasi karena ia merasa memiliki tugas atau kewajiban moral terhadap organisasinya (Takdir & Ali, 2020)

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

#### **4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour***

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur 0,326 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,021 maka  $0,021 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

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

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

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

#### **4.2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,552 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 maka  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dinyatakan *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian yang hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja diperusahaan tersebut (Siswadi & Farisi, 2022).

Adanya sikap *Organizational Citizenship Behavior* diri setiap pegawai maka akan mempengaruhi kinerja pegawai. Setiap Pegawai memunculkan sikap positif serta tindakan yang terarah sehingga memudahkan pegawai untuk melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar studi ini

menunjukkan bahwa OCB memiliki efek penting pada organisasi, produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi tujuan dan meningkatkan moral pegawai (Jufrizen et al., 2020).

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

#### **4.2.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai variabel intervening**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,170 (positif) dan memiliki nilai *P Values* sebesar 0,047 maka  $0,047 < 0,05$ , dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening. pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu

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

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

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

#### **4.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* Sebagai variabel intervening**

Hasil penelitian ini mempunyai koefisien jalur sebesar 0,180 (positif) memiliki nilai *P Values* sebesar 0,044 maka  $0,044 < 0,05$  dengan demikian dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

Budaya Organisasi adalah sebuah system kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dan dianut oleh sekelompok orang. Dimana sistem kepercayaan dan sikap bersama suatu organisasi ini akan membedakannya ke kelompok atau organisasi lainnya. budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang terdapat dalam suatu organisasi dan mengajarkan pada pekerja yang datang. Definisi ini menganjurkan bahwa budaya organisasi menyangkut keyakinan dan perasaan bersama, keteraturan dalam perilaku dan proses historis untuk meneruskan nilai-nilai dan norma-norma(Wibowo, 2020).

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

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

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

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

1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
2. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
4. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
5. *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
6. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
7. Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai variabel intervening pada Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.

## 5.2. Saran

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

1. Sikap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki para pegawai Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu agar lebih ditingkatkan
2. *Organizational Citizenship Behavior* agar lebih di giatkan pada pegawai Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu.
3. Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu agar meningkatkan hasil kinerjanya
4. Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu agar lebih fokus dalam melakukan pekerjaan sehari hari
5. Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu lebih menggiatkan pegawai agar lebih meningkatkan komitmen organisasinya
6. Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu agar lebih menerapkan budaya organisasi dalam kehidupan sehari harinya.
7. Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provsu agar lebih memperhatikan kondisi lingkungannya

## 5.3. Keterbatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini faktor yang digunakan untuk meneliti Kinerja Pegawai (OCB) hanya menggunakan Lingkungan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan *Organizational Citizenship Behavior* sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai (OCB).

2. Adanya keterbatasan waktu dalam pembagian dan pengisian kuesioner penelitian ini dikarenakan kesibukan para pegawai.
3. Masih terdapat jawaban kuesioner yang tidak konsisten menurut pengamatan peneliti, dikarenakan responden yang cenderung kurang teliti terhadap pernyataan yang ada pada kuesioner sehingga jawaban kuesioner tidak konsisten.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdelrahman, M., Burritt, D. J., Gupta, A., Tsujimoto, H., & Tran, L.-S. P. (2020). Heat Stress Effects On Source–Sink Relationships And Metabolome Dynamics In Wheat. *Journal of Experimental Botany*, *71*(2), 543–554.
- Abdullah, M. (2018). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Edisi 2). Aswaja Pressindo.
- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2020). Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta Di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *11*(1), 1–15.
- Affandi, A., & Afriansyah, H. (2019). Administrasi Keuangan. In *INA-Rxiv Papers*. INA-Rxiv.
- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *1*(1), 1–14.
- Arianty, N. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *14*(2), 1–8.
- Azhar, M. E., & Alfihamsyah, M. A. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, *1*(1), 246–259.
- Bangun, W. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bismala, L. (2021). Peranan Kualitas Kehidupan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja: Studi Pada Usaha Kecil Menengah. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 174–187.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2019). *Perilaku Organisasi*. Umsu Press.
- Burhan, A., Pradhanawati, A., & Dewi, R. S. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja Pada PT. BPR Setia Karib Abadi Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, *3*(1), 141–153.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Dikshit, A. Y., & Dikshit, P. A. (2014). An investigation in organizational citizenship behavior of managers as perceived by senior officers with leadership roles & responsibilities. *International Journal*, *2*(2), 47–51.

- Fahmi, I. (2016). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus*. Alfabeta.
- Farisi, S., Kalsum, U., & Hadinata, M. N. (2021). Peran Mediasi Organizational Citizenship Dalam Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 631–647.
- Farisi, S., & Pane, I. H. (2020). Pengaruh Stress Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Dinas Pendidikan Kota Medan. *Scenario (Seminar of Social Sciences Engineering and Humaniora)*, 1(1), 29–42.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP UNDIP.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2017). *Advanced Issues In Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications.
- Hayati, N. (2020). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Melalui Kepuasan Kerja. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 16(2), 54–61.
- Hidayat, R., & Yusnandar, W. (2021). Kinerja Pegawai: Berpengaruh Etos Kerja dan Kepuasan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 305–317.
- Hidayat, S., & Lukito, H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru yang Dimoderasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di SMAN 1 Tilatang Kamang. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 1–21.
- Indajang, K., Jufrizen, J., & Juliandi, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kompetensi Dan Kinerja Guru Pada Yayasan Perguruan Sultan Agung Pematangsiantar. *JUPIIS: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, 12(2), 393–406.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *The National Conference on Management and Business (NCMAB)*, 405–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris

- Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Jufrizen, J., & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Jufrizen, J., & Intan, N. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi dan Etika Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 420–435.
- Jufrizen, J., & Noor, T. F. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 20(1), 1–16.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.
- Jufrizen, J., & Rosalia, A. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange dan Job Embeddedness Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Studi Tenaga Administrasi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara). *Prosiding Seminar Nasional USM*, 3(1), 34–49.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Lesmana, M. T., & Prayogi, M. A. (2021). Peranan Komitmen Organisasional Karyawan: Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 323–335.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Moehriyono, A. (2012). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Aswaja Pressindo, Banjarmasin.
- Moorhead. (2018). *Perilaku Organisasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Muhdar, H. M. (2015). The Influence Of Spiritual Intelligence, Leadership, And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior: A Study To Islamic Bank In Makassar City. *Al-Ulum*, 15(1), 135–156.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.

- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 293–236.
- Nasution, M. I. (2017). Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 407–428.
- Nawawi, I. (2018). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. Penerbit Kencana.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2015). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. Sage Publications.
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 1068–1076.
- Rashid, Z. A., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The Influence Of Corporate Culture And Organisational Commitment On Performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708–728.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (Global Edition)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rudianto, R. (2018). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Saleem, S., & Amin, S. (2013). The Impact Of Organizational Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance: An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of*

*Business and Management*, 5(5), 194–207.

- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siswadi, Y., & Farisi, S. (2022). Peran Kinerja Karyawan Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Cabang HM. Yamin Medan. *Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 694–705.
- Siswadi, Y., Saepudin, D., & Mulyani, S. R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Techno-Socio Ekonomika*, 13(2), 113–122.
- Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.
- Sopiah, S. (2019). *Perilaku Organisasional*. Andi.
- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.
- Suryani, S., & Hendryadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi*. Prenadamedia Grup.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)(Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16.
- Tambe, S., & Shanker, M. (2014). A Study Of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) And Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management*, 1(1), 67–73.
- Tanjung, H., & Putri, L. P. (2019). Effect Of Organizational And Citizenship Behavior Sharing Knowledge Of Employee Organizational Commitments. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 2(3), 329–335.
- Taruh, F. (2020). *Motivasi Kerja (Meniti Suara Hati Menolak Perilaku Korupsi)*. Deepublish.
- Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54.

- Umam, K. (2018). *Perilaku Organisasi*. CV Pustaka Setia.
- Wibowo, W. (2020). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Yusnandar, W., Nefri, R., & Siregar, S. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Rumah Sakit Milik Pemerintah di Kota Medan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 61–72.
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI**  
**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI**  
**TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI ORGANIZATIONAL**  
**CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) SEBAGAI VARIABEL**  
**INTERVENING PADA PEGAWAI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER**  
**DAYA MANUSIA PROVSU**

---

**Kepada Yth. Bapak / Ibu**  
**PEGAWAI BPSDM PROVSU**  
**Di Tempat**

**Assalamu Alaikum Wr. Wb**

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Muhamad Naseem Hameed Rao (1905160065) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaanya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

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

Hormat Saya

Muhamad Naseem Hameed Rao

## A. Petunjuk Pengisian

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

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

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

## B. Identitas Responden

No. Responden : .....

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK  D3  1  2  3

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

## 1. KINERJA KARYAWAN (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan					
2	Saya selalu dapat diandalkan dalam pekerjaan yang diberikan					
Kuantitas						
3	Pekerjaan dilakukan dengan loyalitas dan tanggung jawab					
4	Saya selalu melakukan pekerjaan yang banyak setiap harinya					
Waktu						
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang telah di tentukan					
6	Saya selalu merasa dikejar oleh waktu dalam menyelesaikan pekerjaan setiap harinya					
Penekanan Biaya						
7	Pekerjaan yang di bebaskan kepada saya, saya kerjakan secepatnya agar biaya yang dikeluarkan tidak terlalu besar					
8	Biaya yang dikeluarkan perusahaan mampu diminimalisir dengan SDM dari para pegawai					
Pengawasan						
9	Saya hanya melaksanakan pekerjaan apabila di awasi oleh pimpinan					
10	Pengawasan yang dilakukan oleh					

	kantor terlalu ketat sehingga setiap hari merasa tertekan					
<b>Hubungan Antar Karyawan</b>						
11	Saya selalu berusaha menjadi karyawan yang teladan yang bisa kerjasama dengan karyawan lain					
12	Saya mampu bekerja sama dengan team yang lain					

## 2. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (Z)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<i>Altruism</i>						
1	Saya sering menemui kesulitan pada saat bekerja					
2	Saya diberikan Target yang cukup tinggi					
<i>Conscientiousness</i>						
3	Saya merasa pekerjaan saya terlalu padat					
4	Saya merasa Waktu istirahat yang diberikan Perusahaan terbatas					
<i>Sportsmanship</i>						
5	Saya merasa Pimpinan kurang memberikan arahan perbaikan ketika Karyawan melakukan kesalahan kerja					
6	Ketika saya melakukan kesalahan kerja, Investigasi yang dilakukan Perusahaan membuat saya tidak nyaman					

<i>Courtesy</i>						
7	Saya sering melakukan pekerjaan yang diberikan tidak sesuai dengan hati nurani					
8	Saya merasa sulit menyelesaikan masalah dengan rekan kerja					

### 3. KOMITMEN ORGANISASI (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Affective commitmen						
1	Saya Merasa nyaman didalam perusahaan ini					
2	Saya Memiliki keluarga baru didalam organisasi ini					
Continuance commitment						
3	Saya akan terus berada di perusahaan ini karena saya sudah nyaman dengan pekerjaan saya					
4	Saya berkeinginan untuk terus bekerja di perusahaan ini karena saya merasa senang dengan gaji yang saya terima					
Normative commitment						
5	Saya yakin dengan karir saya diperusahaan ini					
6	Saya tidak ingin keluar dari perusahaan ini karena ada tanggung jawab yang saya berikan					

#### 4. Budaya Organisasi (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
Inovasi dan pengambilan resiko						
1	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra					
2	Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan					
Perhatian ke hal yang rinci.						
3	Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan					
4	Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin					
Orientasi hasil						
5	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja					
6	Bank Sumut selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan					
Orientasi orang.						
7	Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai.					
8	Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja					
Orientasi tim						
9	Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam					

	satu unit					
10	Saya selalu bekerja sama dengan team agar pekerjaan mudah selesai					
Keagresifan						
11	Mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu					
12	Pemimpin selalu mengharapkan pegawai selalu bekerja maksimal setiap harinya					
Ketekunan						
13	Keberlangsungan dan intensitas kerja lebih diprioritaskan					
14	Saya selalu bekerja sungguh sungguh agar perusahaan menjadi lebih baik lagi.					

## TABULASI KUISIONER

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A02	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	57
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A04	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3	45
A05	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	51
A06	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A07	5	4	5	4	5	3	5	4	4	5	5	4	53
A08	3	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	53
A09	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	52
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
A12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A13	5	5	5	4	5	4	3	3	3	5	5	3	50
A14	3	4	4	4	5	3	4	5	5	5	5	5	52
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	52
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	55
A17	3	4	3	3	4	3	5	5	4	4	4	4	46
A18	3	4	4	3	5	3	4	4	5	5	5	5	50
A19	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	5	3	49
A20	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	5	42
A21	5	4	4	5	5	4	5	4	3	3	5	3	50
A22	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	56
A23	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	51
A24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	59
A25	5	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	51
A26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A27	3	3	3	5	5	3	3	4	4	4	5	4	46
A28	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	57
A29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	38
A30	4	4	4	4	3	4	5	4	3	3	5	3	46
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
A32	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	1	44
A33	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	46
A34	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	2	53
A35	3	3	3	3	5	3	3	3	5	5	5	5	46
A36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
A37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	49
A38	4	3	3	3	5	3	3	3	3	3	4	3	40
A39	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	3	53
A40	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	51
A41	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	50



	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	TOTAL
A01	2	5	5	5	5	5	5	5	37
A02	5	3	5	5	2	5	5	2	32
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A04	2	4	4	3	4	5	4	4	30
A05	4	4	5	5	4	4	5	2	33
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A07	2	4	4	2	3	4	3	3	25
A08	2	4	4	2	4	5	4	4	29
A09	5	4	4	4	4	4	5	5	35
A10	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A11	3	3	3	3	3	3	3	1	22
A12	4	4	1	1	1	1	1	1	14
A13	3	3	3	2	3	4	5	5	28
A14	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A15	2	3	3	3	3	3	3	5	25
A16	4	4	4	4	4	4	4	5	33
A17	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A18	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A19	3	5	4	5	4	3	5	3	32
A20	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A21	5	5	5	5	5	5	5	3	38
A22	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A23	5	5	4	4	4	4	5	4	35
A24	5	5	3	3	3	3	5	4	31
A25	5	5	3	3	3	3	5	4	31
A26	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A27	4	5	5	5	5	5	4	4	37
A28	4	4	5	5	5	5	5	3	36
A29	5	5	5	5	5	4	5	3	37
A30	2	5	5	5	5	5	5	3	35
A31	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A32	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A33	5	5	3	3	3	3	5	5	32
A34	4	4	3	2	1	2	5	5	26
A35	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A36	1	1	1	1	1	1	5	5	16
A37	5	3	3	2	5	5	5	5	33
A38	3	3	3	3	3	3	3	3	24
A39	2	2	1	1	4	2	3	3	18
A40	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A41	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A42	3	5	3	5	5	5	5	3	34

A43	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A44	5	5	5	4	5	5	5	5	39
A45	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A46	3	4	3	1	4	4	4	5	28
A47	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A48	3	5	4	3	5	2	5	5	32
A49	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A50	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A51	4	4	5	5	5	5	5	4	37
A52	3	5	5	5	5	5	5	5	38
A53	5	5	5	5	4	5	5	4	38
A54	3	4	5	4	4	3	4	4	31
A55	3	3	3	3	4	4	5	4	29
A56	2	3	4	2	3	4	5	3	26
A57	3	3	3	3	5	3	3	5	28
A58	5	5	5	5	4	4	4	4	36
A59	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A60	5	5	5	5	3	4	4	3	34
A61	2	4	4	4	4	4	4	4	30
A62	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A63	3	5	5	5	4	5	4	4	35
A64	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A65	4	5	4	3	4	4	5	4	33
A66	4	5	4	4	5	5	5	4	36
A67	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A68	2	3	5	3	5	5	5	5	33
A69	4	4	4	4	3	3	4	5	31
A70	3	5	4	5	5	5	5	5	37
A71	4	4	4	5	5	2	5	5	34
A72	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A73	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A74	4	3	4	5	4	2	5	5	32
A75	4	3	4	5	3	3	3	3	28
A76	3	3	4	5	5	2	5	5	32
A77	1	1	1	1	1	1	1	1	8
A78	4	3	5	5	5	5	5	4	36
A79	4	3	5	5	4	2	4	4	31
A80	3	3	3	5	4	5	4	3	30
A81	5	5	5	5	4	4	4	4	36
A82	5	5	5	5	5	2	5	5	37

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	TOTAL
A01	5	5	5	5	5	5	30
A02	5	5	5	5	5	5	30
A03	5	5	5	5	5	5	30
A04	5	4	5	4	4	5	27
A05	4	4	4	5	4	4	25
A06	5	2	5	5	5	5	27
A07	3	3	3	3	3	3	18
A08	3	4	5	5	4	3	24
A09	4	4	5	5	5	4	27
A10	5	2	5	5	5	5	27
A11	5	5	5	5	5	5	30
A12	3	4	3	1	1	1	13
A13	5	5	4	5	4	4	27
A14	5	4	4	4	4	4	25
A15	5	5	5	5	4	4	28
A16	4	4	4	4	4	4	24
A17	5	5	5	5	5	5	30
A18	3	4	4	4	4	4	23
A19	4	4	4	4	4	4	24
A20	3	3	3	3	3	3	18
A21	3	3	3	3	3	3	18
A22	4	4	4	4	4	4	24
A23	3	5	5	5	5	5	28
A24	5	5	5	5	5	5	30
A25	3	5	5	5	5	5	28
A26	5	5	5	4	5	5	29
A27	3	5	5	5	5	5	28
A28	3	4	4	4	4	4	23
A29	3	3	3	3	3	3	18
A30	3	3	3	3	3	4	19
A31	1	1	1	1	1	1	6
A32	4	4	4	2	4	4	22
A33	3	3	3	3	3	3	18
A34	5	5	5	5	5	5	30
A35	5	4	4	5	5	5	28
A36	5	5	5	5	5	5	30
A37	5	5	5	5	5	5	30
A38	5	5	5	5	5	5	30
A39	4	3	5	5	5	4	26
A40	5	5	5	5	5	5	30
A41	5	5	5	5	5	5	30
A42	5	5	5	5	4	4	28

A43	5	5	5	5	5	3	28
A44	5	5	5	5	5	5	30
A45	5	4	4	5	4	4	26
A46	3	3	3	3	3	3	18
A47	5	5	5	5	5	5	30
A48	5	5	5	5	5	5	30
A49	1	1	1	1	1	1	6
A50	1	1	1	1	1	1	6
A51	4	4	3	4	4	4	23
A52	3	2	5	4	3	4	21
A53	5	5	5	5	5	4	29
A54	3	1	5	5	5	4	23
A55	5	5	5	5	5	5	30
A56	1	1	1	1	1	1	6
A57	5	5	5	5	5	4	29
A58	1	3	3	3	3	3	16
A59	4	4	5	5	5	3	26
A60	3	3	3	3	3	4	19
A61	5	4	4	4	4	5	26
A62	5	4	4	4	4	5	26
A63	5	1	4	4	4	5	23
A64	1	1	1	1	1	1	6
A65	5	5	5	5	5	5	30
A66	4	5	4	4	3	3	23
A67	1	1	1	1	1	1	6
A68	1	1	1	1	1	1	6
A69	4	3	4	4	4	5	24
A70	2	5	4	3	4	5	23
A71	5	5	5	5	4	5	29
A72	1	5	5	5	4	4	24
A73	5	5	5	5	5	5	30
A74	1	1	1	1	1	1	6
A75	5	5	5	5	4	4	28
A76	3	3	3	3	3	3	18
A77	1	1	1	1	1	1	6
A78	3	3	3	3	4	4	20
A79	4	4	4	4	5	5	26
A80	4	4	4	4	5	5	26
A81	1	4	4	4	5	5	23
A82	4	4	4	4	5	5	26



