

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR DI  
PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA III**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : Utami Rosa Wardhani  
NPM : 1905160115  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, Tanggal 06 September 2023, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

### MEMUTUSKAN

Nama : UTAMI ROSA WARDHANI  
N P M : 1905160115  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III*

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

### TIM PENGUJI

Penguji I

  
(NEL ARIANTY, S.E., M.M)

Penguji II

  
(MUHAMMAD ARIF, S.E., M.M)

Pembimbing

  
(Dr. MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si)

Ketua

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

Sekretaris

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





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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi ini disusun oleh :

NAMA LENGKAP : UTAMI ROSA WARDHANI  
NPM : 1905160115  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Agustus 2023

Pembimbing Skripsi

MUHAMMAD ANDI PRAYOGI, S.E., M.Si

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(JASMAN SARIPUDDIN, S.E., M.Si)



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

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : Utami Rosa Wardhani  
 N.P.M : 1905160115  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Nama Dosen Pembimbing : Muhammad Andi Prayogi, SE., MSi  
 Judul Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Di PT. Perkebunan Nusantara III

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- KUTIPAN LATAR BELAKANG - IDENTIFIKASI MASALAH - RUMUSAN DAN BATASAN MASALAH - SPASI PENULISAN	24/5-2023	
Bab 2	- TAMBAH TEORI SETIAP VARIABEL - TAMBAH FAKTOR MELUKAENGARUHI VARIABEL - TAMBAH INDIKATOR SETIAP VARIABEL - KEMBANGKAN KONSEPTUAL	12/6-2023	
Bab 3	- POPULASI DAN SAMPEL - TABEL PENELITIAN - SPASI KENYUJARAN	14/6-2023	
Bab 4	- DIRECT EFFECT - R-SQUARE - INDIRECT EFFECT - SPKSI - VALID NIN MELIADEL	15/7-2023	
Bab 5	- KESIMPULAN DAN SARAN - SPASI KENYUJARAN	19/8-2023	
Daftar Pustaka	- GUNAKAN MEMBELEY - TAMBAH REFERENSI JURNAL - SPKSI PENULISAN	20/8-2023	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	ACC SIDANG MEJA HIJAU	31/8-2023	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, 31 Agustus 2023  
Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

(Muhammad Andi Prayogi, SE., MSi)

## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Utami Rosa Wardhani  
NPM : 1905160115  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organization Citizenship Behavior (OCB)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan Bahwa :

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.



Medan, April 2023  
Pembuat pernyataan

*Utami Rosa Wardhani*  
**Utami Rosa Wardhani**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi pada saat pengajuan judul.
- Fotocopy surat pernyataan dilampirkan di Proposal dan Skripsi.

## ABSTRAK

# PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

Oleh

Utami Rosa Wardhani

Program Studi Manajemen

email : [utamirosawardhani@gmail.com](mailto:utamirosawardhani@gmail.com)

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III Baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis statistik yakni partial least square – structural equation model (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Adapun hasil penelitian menunjukkan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III.

**Kata Kunci** : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*

## ABSTRACT

### THE INFLUENCE OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WHICH IS MEDIATED BY THE ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR IN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

By

**Utami Rosa Wardhani**

**Management Study Program**

**email : [utamirosawardhani@gmail.com](mailto:utamirosawardhani@gmail.com)**

*The purpose of this study was to determine the effect of job satisfaction and organizational commitment on employee performance with organizational citizenship behavior at PT. Perkebunan Nusantara III Both directly and indirectly. This study uses a quantitative approach and statistical analysis, namely the partial least squares – structural inquiry model (PLSSEM) which aims to carry out path analysis (path) with latent variables. The research results show that job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III. Job satisfaction has a positive and insignificant effect on Organizational Citizenship Behavior at PT. Perkebunan Nusantara III. Organizational commitment has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III. Organizational commitment has a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior at PT. Perkebunan Nusantara III. Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on employee performance at PT. Perkebunan Nusantara III. Organizational Citizenship Behavior cannot mediate or mediate the influence of job satisfaction on PT employee performance. Perkebunan Nusantara III. Organizational Citizenship Behavior cannot mediate or mediate the influence of organizational commitment on PT employee performance. Perkebunan Nusantara III.*

**Keywords : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior**

## KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORDI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III”**. sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Maka dari itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

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



4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muhammad Andi Prayogi, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak masukan dan nasihat selama membimbing mahasiswa.
9. Bapak Muis Fauzi Rambe, SE., MM, dan Ibu Linzzy Pratami Putri SE., M.M. selaku dosen pembimbing akademik.
10. Bapak Pimpinan Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III beserta seluruh staf pegawai dan karyawan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Seluruh keluarga dan teman yang telah memberikan bimbingan dan motivasi.
12. Kepada Suja Udzri yang telah memberikan dukungan, semangat serta telah menjadi tempat berkeluh kesah, selalu ada dalam suka maupun duka selama proses penyusunan skripsi ini.

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

Medan, Juni 2023

Penulis

**UTAMI ROSA WADHANI**  
**1905160115**

## **DAFTAR ISI**

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Rumusan Masalah.....	7
1.5 Tujuan Penelitian .....	8
1.6 Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB 2 LANDASAN TEORI .....</b>	<b>10</b>
2.1 Kajian Teoritis.....	10
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	10
2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	11
2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan .....	12
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	13
2.1.2 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	14

2.1.2.1	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	14
2.1.2.2	Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	15
2.1.2.3	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	17
2.1.2.4	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	20
2.1.3	Kepuasan Kerja .....	22
2.1.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	22
2.1.3.2	Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	23
2.1.3.3	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	23
2.1.3.4	Indikator Kepuasan Kerja .....	24
2.1.4	Komitmen Organisasi.....	25
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Organisasi .....	25
2.1.4.2	Komponen Komitmen Organisasi.....	26
2.1.4.3	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	27
2.1.4.4	Indikator Komitmen Organisasi.....	28
2.2	Kerangka Konseptual .....	30
2.2.1	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	30
2.2.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	30
2.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	31
2.4	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	32
2.5	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan .....	32
2.6	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
2.7	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	33
2.3	Hipotesis.....	33
<b>BAB 3</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1	Jenis Penelitian.....	35
3.2	Definisi Operasional Variabel.....	35
3.2.1	Kinerja Karyawan (Y).....	36

3.2.2	<i>Organizational citizenship behavior (Z)</i> .....	36
3.2.3	Kepuasan Kerja (X1).....	37
3.2.3	Komitmen organisasi (X2).....	37
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
3.3.1	Tempat Penelitian.....	38
3.3.2	Waktu Penelitian.....	38
3.4	Populasi dan Sampel.....	39
3.4.1	Populasi.....	39
3.4.2	Sampel.....	40
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	41
3.6	Teknik Analisis Data.....	44
3.6.1	Analisis Data Kuantitatif.....	44
3.6.2	Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	44
3.6.3	Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS).....	44
3.6.4	Analisis Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	45
3.6.4.1	Construct reliability and validity.....	46
3.6.4.2	Discriminant Validity.....	46
3.6.5	Analisis Model Struktural (Inner Model).....	46
3.6.5.1	R-Square.....	47
3.6.5.2	F-Square.....	47
3.6.5.3	Pengujian Hipotesis.....	47
<b>BAB 4</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASNA</b> .....	<b>50</b>
4.1	Hasil Penelitian.....	50
4.1.1	Deskripsi Hasil Penelitian.....	50
4.1.2	Deskripsi Identitas Responden.....	51
4.2.2	Analisis Model Struktural/Structural Model Analysisist (Inner Model) .....	64
4.3	Pembahasan.....	71
4.3.1	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	71
4.3.2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	72
4.3.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	73

4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	73
4.3.5 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	74
4.3.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	75
4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	75
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	<b>77</b>
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Saran.....	78
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>79</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>84</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kinerja Karyawan.....	35
Tabel 3.2 Indikator <i>Organizational citizenship behavior</i> .....	35
Tabel 3.3 Indikator Kepuasan Kerja.....	36
No table of figures entries found. Tabel 3.4 Indikator Komitmen Organisasi.....	36
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....	37
Tabel 3.6 Data Jumlah Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV.....	38
Tabel 3.7 Instrumen Skala Likert.....	40
Tabel 4.1 Instrumen Skala Likert.....	49
Tabel 4.2 Data Identitas Responden.....	50
Tabel 4.3 Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	50
Tabel 4.4 Angket Skor Untuk Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)..	52
Tabel 4.5 Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (X1) .....	53
Tabel 4.6 Angket Skor Untuk Variabel Komitmen Organisasi (X2) .....	55
Tabel 4.7 Convergent Validity Kinerja Karyawan.....	57
Tabel 4.8 Convergent Validity <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	57
Tabel 4.9 Convergent Validity Kepuasan Kerja.....	58
Tabel 4.10 Convergent Validity Komitmen Organisasi.....	58
Tabel 4.11 Hasil Composite Reliability.....	59
Tabel 4.12 Hasil Average Variance Extracted (AVE) .....	60
Tabel 4.13 Hasil Discriminant Validity.....	61
Tabel 4.14 R-Square.....	63
Tabel 4.15 F-Square.....	65
Tabel 4.16 Dirrect Effect.....	66
Tabel 4.17 Indirrect Effect.....	68
Tabel 4.18 Total Effect.....	69

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Paradigma Penelitian.....	32
Gambar 4.1 Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model.....	62
Gambar 4.2 Path Coeffecient anf P-Value Inner Model.....	67

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelesaikan tantangan-tantangan yang datang tidak hanya ditentukan oleh perilaku pegawai yang menjadi tugas sesuai deskripsi pekerjaannya. Pegawai diharapkan bisa bekerja lebih optimal tidak hanya bekerja sesuai deskripsi pekerjaannya saja tetapi bisa melakukan hal lebih atau ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, saling memberikan saran, berpartisipasi aktif serta bisa memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi (Ary et al., 2019).

Suatu perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia agar perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tanpa adanya sumber daya manusia ataupun kurangnya kualitas dari pada sumber daya manusia tersebut perusahaan ataupun organisasi akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya. Salah satu hal yang dapat dilakukan perusahaan dalam mengelola maupun memelihara sumber daya manusia ialah dengan memperhatikan kinerja karyawan (Hasibuan, 2014).

Salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan perusahaan adalah kinerja karyawannya. Setiap karyawan tentu ingin menjadi salah satu bagian dalam kesuksesan perusahaan, Kinerja merupakan usaha yang nyata yang diberikan oleh setiap individu atau kelompok yang sesuai dengan perannya kepada perusahaan. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan



(Mulyana et al., 2019). Kinerja adalah hasil dari pekerjaan karyawan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

Rendahnya suatu kinerja karyawan dalam perusahaan merupakan suatu masalah yang banyak dijumpai dalam perusahaan (Farisi et al., 2020). Kinerja adalah hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya didalam perusahaan (Jufrizen, 2017a). Hasil baik yang dicapai akan menentukan keberhasilan dari sistem yang ditetapkan dan menjadi perbandingan pada perusahaan lain, apakah hasil ini sudah cukup untuk mampu bersaing dan dapat menjadi pilihan utama masyarakat. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu meknjaga fungsi kelompok, mengefektifkan koordinasi kegiatan kelompok, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Hasibuan & Wahyuni, 2022). Selain itu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja.

Jika suatu individu memiliki kepuasan kerja, hal tersebut akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja merupakan

evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Jufrizen, 2017). Kepuasan kerja memberikan efek terhadap output dari sebuah proses dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan tercapai apabila faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja tersedia dengan baik. Kepuasan kerja bukanlah satu variabel yang berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun yang bersumber pada diri pegawai itu sendiri (Harahap & Khair, 2019).

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

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan seseorang dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi ini (Basalama & Piartrini, 2019). Komitmen organisasi adalah keadaan individu yang memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam

organisasi. Kuatnya komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selamaberada dalam perusahaan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya (Nugroho & Putro, 2021).

Fenomena permasalahan yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara III menurut pra penelitian penulis pada pegawai adalah kinerja karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Karyawan**

<b>Pernyataan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan.	40%	60%
Saya mampu bekerja sama dengan tim untuk meningkatkan kinerja karyawan	55%	45%

Sumber : Data Primer Kuesioner Online (2023)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dari hasil pengamatan menggunakan kuisisioner online yang disebarkan kepada beberapa karyawan dapat dilihat bahwa pegawai yang mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditetapkan hanya 40% dan karyawan yang mampu bekerja sama dengan tim untuk meningkatkan kinerja karyawan hanya 55%. Jadi dapat disimpulkan bahwa masih rendahnya kinerja karawan.

**Tabel 1.2**  
**Organizational Citizenship Behavior**

<b>Pernyataan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
Saya lebih mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya	60%	40%
Saya tidak mau memanfaatkan waktu luang untuk membantu karyawan lainnya	35%	65%

Sumber : Data Primer Kuesioner Online (2023)

Berdasarkan tabel 1.2 diatas dari hasil pengamatan menggunakan kuisisioner online yang disebarkan kepada karyawan dapat dilihat bahwa karyawan yang lebih mementingkan pekerjaanya sendiri tanpa kepedulian terhadap rekan kerja lainnya hanya 60% dan karyawan yang tidak mau memanfaatkan waktu luang untuk membantu karyawan lainnya hanya 35%.

**Tabel 1.3**  
**Kepuasan Kerja**

<b>Pernyataan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
Pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai serta kinerja yang menurun	45%	55%
Lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.	45%	60%

Sumber : Data Primer Kuesioner Online (2023)

Berdasarkan tabel 1.3 diatas dari hasil pengamatan menggunakan kuisisioner online yang disebarkan kepada karyawan dapat dilihat bahwa karyawan yang menyatakan Pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai serta kinerja yang menurun hanya 45% dan Lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan hanya 45%.

**Tabel 1.4**  
**Komitmen Organisasi**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Ya</b>	<b>Tidak</b>
Perilaku kewargaan organisasi yang terjadi dalam lingkungan kerja perusahaan cenderung kurang responsif	30%	70%
Karyawan tidak bisa bekerja secara tim	40%	60%

Sumber : Data Primer Kuesioner Online (2023)

Berdasarkan tabel 1.4 diatas dari hasil pengamatan menggunakan kuisisioner online yang disebarkan kepada beberapa karyawan dapat dilihat bahwa Perilaku kewargaan organisasi yang terjadi dalam lingkungan kerja perusahaan cenderung kurang responsif sebanyak 30% dan karyawan tidak bisa bekerja secara tim sebanyak 40%.

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

## **1.2 Identifikasi Masalah**

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

- 1) Adanya beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang kurang optimal hal ini dapat dilihat dari adanya beberapa pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu selain itu adanya beberapa pegawai yang sering datang tidak tepat waktu
- 2) Tingkat rasa sukarela karyawan atau *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi dalam lingkungan perusahaan cenderung tidak respontif, hal ini ditunjukkan dengan sifat individualisme dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Masih adanya beberapa karyawan yang menunjukkan rasa ketidakpuasan ditandai dengan pekerjaan yang terus menerus bertambah dan tidak selesai, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kurangnya perhatian dari pimpinan.
- 4) Masih kurangnya komitmen pegawai terhadap organisasi dilihat dari cara kerja pegawai yang kurang serius dimana pegawai melakukan aktivitas lain seperti social media, bermain game dan media lainnya saat jam kerja.

### 1.3 Batasan Masalah

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, namun dalam penelitian ini penulis membatasi ruang lingkup pada permasalahan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan pada Kantor Direksi PT Perkebunan Nusantara III Medan. Adapun batasan lainnya pada objek penelitian ini yaitu: seluruh karyawan dibagian sekretariat perusahaan pada PT Perkebunan Nusantara III Medan.

### 1.4 Rumusan Masalah

- 1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 2) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 3) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 4) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 5) Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 6) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 7) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?

## 1.5 Tujuan Penelitian

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

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III

## 1.6 Manfaat Penelitian

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

### 1) Manfaat Teoritis

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

### 2) Manfaat Praktis

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



## **BAB 2**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **2.1 Kajian Teoritis**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

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

Kinerja merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan. Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Jufrizen, 2018) Selain itu, Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi (Asbari et al., 2021).

Kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian suatu organisasi. Kinerja keuangan berarti suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja pada bidang koperasi (Sukardi, 2005).

Kinerja (performance) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu (Ratnasari, 2020). Kinerja pegawai tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi pegawai dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari (Elizar & Tanjung, 2018)

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

### **2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Kasmir, 2016) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

#### **1. Keterlibatan Kerja**

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

#### **2. Beban Kerja**

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

#### **3. Budaya Organisasi**

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

Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wirawan, 2009) menyatakan bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

1) Gaya Kepemimpinan

Peningkatan nilai gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan nilai kinerja, namun peningkatan kinerja tersebut tidak sesuai dengan harapan ataupun terlalu rendah.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang lebih baik akan cenderung meningkatkan nilai kinerja karyawan menjadi lebih baik.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang diperoleh karyawan saat bekerja meningkat maka kinerja karyawan juga akan cenderung meningkat.

### **2.1.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

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

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

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

#### **2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Adapun indikator untuk mengukur kinerja karyawan menurut (Kasmir, 2018) adalah :

- 1) Kualitas (mutu) merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.
- 2) Kuantitas (jumlah) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk uang, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang di selesaikan.
- 3) Waktu (jangka waktu) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Penekanan baya artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah dianggarkan.
- 5) Pengawasan artinya pengawasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktivitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah direncanakan atau ditetapkan.
- 6) Hubungan antar karyawan maksudnya dalma hubungan ini di ukut apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan peranan saling menghargai niat baik dan kerja sama anantara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Menurut (Becker & Klimoski, 2005) variable kinerja dapat di ukur dengan menggunakan indicator :

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

### ***2.1.2 Organizational Citizenship Behavior***

#### ***2.1.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior***

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

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

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

#### **2.1.2.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

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

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

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

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

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

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

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

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

#### ***Behavior***

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

- 1) Budaya dan iklim organisasi.

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

- 2) Kepribadian dan suasana hati (mood)

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



yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3) Persepsi terhadap dukungan organisasional

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

4) Persepsi terhadap inetraksi atasan-bawahan

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

5) Masa kerja

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

6) Jenis kelamin

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

wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial ditempat karyawan bekerja.

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

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

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

b) Komitmen Organisasi

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

c) Kepribadian

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

d) Moral Karyawan

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

e) Motivasi

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

2) Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

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

b) Kepercayaan pada Pimpinan

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

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

#### **2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

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

1) Menolong (*altruism*)

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

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

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

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

3) Sikap kehati-hatian (*conscientiousness*)

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

4) Kesopanan (*courtesy*)

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

5) Sikap sportif (*sportmanship*)

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

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

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

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

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

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

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja**

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

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

### **2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

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

- 1) Gaya Kepemimpinan

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

- 2) Lingkungan Kerja

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

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

- 1) Kepemimpinan

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

## 2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja.

### **2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja**

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

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

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

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

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

## **2.1.4 Komitmen Organisasi**

### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

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. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan



sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi (Jufrizen, 2018a).

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan seseorang dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi ini (Basalama & Piartrini, 2019). Komitmen organisasi adalah keadaan individu yang memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Kuatnya komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selamaberada dalam perusahaan. Komitmen organisasional mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya (Nugroho & Putro, 2021).

Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu (Bismala, 2015).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi adalah keadaan individu yang memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

#### **2.1.4.2 Komponen Komitmen Organisasi**

Menurut (kasmir, 2015) menyebutkan ada tiga komponen dalam komitmen organisasi yaitu yaitu :

1) Komitmen Afektif (*Affective commitment*)

Keterkaitan perasaan emosional seorang pekerja menetapkan identitasnya dan keterlibatannya dalam organisasi. Pekerja dengan komitmen efektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Mengacu berdasarkan perhitungan biaya apabila keluar organisasi. Pekerja akan kehilangan kewajiban yang dirasakan misalnya dengan gaji, tunjangan. Untuk tetap berada dalam organisasi didasarkan pada komitmen kontinyu, kita tinggal karena kita perlu.

3) Komitmen Normatif (*Normative commitment*)

Mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi bahwa mereka harus tetap dengan organisasi.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (Ma'rufi & Anam, 2019) adalah:

1) Karakteristik personal.

Karakter personal antara lain: usia, lama kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin dan beberapa faktor kepribadian lainnya yang memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi

2) Karakteristik pekerjaan dan peran.

Semakin besar kesempatan yang diperoleh dalam bekerja semakin banyak pengalaman yang diperoleh yang pada akhirnya memperbesar komitmen individu terhadap organisasi

3) Karakteristik strukturan organisasi.

Strukturan organisasi meliputi: ukuran organisasi, kesatuan, luasnya control dan sentralisasi otoritas.

4) Pengalaman kerja dan dukungan organisasi.

Dukungan organisasi ini didefinisikan sebagai sejauh mana pegawai mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi pegawai dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

Menurut (Gulo, 2018) komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor:

1) Kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan seberapa besar perasaan positif atau negative yang diperlihatkan karyawan pekerjaannya seperti berat atau ringannya suatu pekerjaan, penempatan pekerjaan dan sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.

2) Stres kerja.

Stress kerja adalah proses psikologis yang tidak menyenangkan yang terjadi sebagai respons terhadap tekanan lingkungan.

3) Lingkungan kerja.

Lingkungan kerja merupakan kehidupan fisik, sosial dalam perusahaan yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas karyawan

#### **2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut (Kasmir, 2015), menyatakan bahawa terdapat tiga macam komponen komitmen organisasi yaitu :

1) Komitmen Afektif

Komitmen afektif (affective commitment), berkaitan perasaan emosional dari pegawai serta mengidentifikasi dan keterlibatannya dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat melanjutkan pekerjaan dengan organisasi karena mereka ingin melakukannya.

## 2) Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan (continuance commitment), mengacu berdasarkan perhitungan biaya keluar dari organisasi. Karyawan berhubungan utama untuk tetap berada dalam organisasi didasarkan pada komitmen kontinyu karena mereka harus melakukannya.

## 3) Komitmen Normative

Komitmen normative (normative commitment) mencerminkan perasaan kewajiban untuk melanjutkan pekerjaan. Karyawan dengan komitmen normative yang tinggi merasa bahwa mereka tetap dengan organisasi.

Menurut (Sangadji, 2018), menyatakan bahwa indikator komitmen organisasi yaitu :

- 1) Kemauan pegawai, dimana adanya keinginan pegawai untuk mengusahakan agar tercapainya kepentingan organisasi.
- 2) Kesetiaan pegawai, yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari organisasi.
- 3) Kebanggaan pegawai, ditandai dengan pegawai merasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi yang diikutinya dan merasa bahwa organisasi tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

## **2.2 Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

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

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

### **2.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* didalam organisasi sangat berpengaruh pada tingkat kinerja pegawai, karena jika kepuasan kerja bisa tercapai dapat meningkatkan kinerja pegawai. bahwa, dengan tercapainya kepuasan kerja maka karyawan akan meningkatkan kinerja sesuai dengan kemampuan. Kepuasan juga dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan

dapat tercapai dengan baik. Maka ketercapaian kepuasan kerja sangat penting untuk ketercapaian kinerja pegawai yang baik. mencakup keseluruhan termasuk peran ekstra yang sering disebut *organizational citizenship behavior*.

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

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

Komitmen organisasi berhubungan erat terhadap kinerja karyawan, semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Pendapat di atas selaras dengan pendapat(Ardana, 2017) yang menyatakan bahwa komitmen Kepuasan kerja Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.Pemberian komitmen organisasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individualsebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018), (Jufrizen et al., 2021), (Adhan et al., 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan.

## **2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku yang lahir di dalam diri individu itu sendiri dengan kesadaran untuk melakukan suatu tindakan yang memberikan manfaat bagi orang lain dan organisasi. Dimana individu atau seorang karyawan rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal tersebut tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (Daulay, 2022).

Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Hasil penelitian (Kurniawan, 2015), (Udayana & Suwanda, 2017) dan (Bismala & Manurung, 2021) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior*.

## **2.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

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

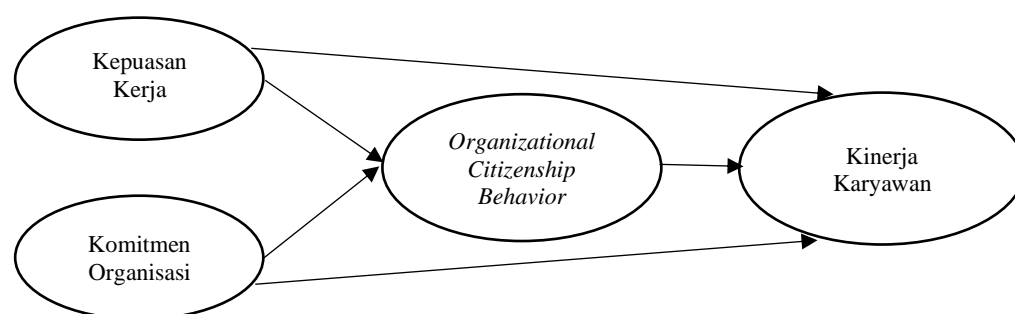
## 2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil Penelitian (Jufrizen et al., 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen et al., 2020), (Bismala & Manurung, 2021), (Adhan et al., 2020) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

## 2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian, (Muis et al., 2018) (Muis et al., 2018) (Adhan et al., 2020), (Arianty, 2012), (Adhan et al., 2020) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

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



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

## 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara atas jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada pertemuan masalah penelitian. Berdasarkan batasan dan



rumusan masalah juga kerangka konseptual diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

- 1) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 3) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 4) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 6) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Perkebunan Nusantara III?
- 7) Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada pada PT. Perkebunan Nusantara III?

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

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

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

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

### 3.2.1 Kinerja Karyawan (Y)

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

**Tabel 3.1**  
**Indikator Kinerja Karyawan**

No.	Indikator Kinerja Karyawan
1	Kualitas (Mutu)
2	Kuantitas (Jumah)
3	Waktu
4	Penekanan biaya
5	Pengawasan
6	Hubungan antar karyawan

Sumber : (Kasmir, 2018)

### 3.2.2 *Organizational citizenship behavior* (Z)

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

**Tabel 3.2**  
**Indikator *Organizational citizenship behavior***

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

Sumber : (Hamali, 2018)

### 3.2.3 Kepuasan Kerja (X1)

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

**Tabel 3.3 Indikator Kepuasan Kerja**

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

Sumber : (Kasmir, 2018)

### 3.2.3 Komitmen organisasi (X2)

Komitmen organisasional adalah tingkat kepercayaan seseorang dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi ini (Basalama & Piartirini, 2019). Adapun indikator dari Komitmen Organisasi ialah :

**Tabel 3.4 Indikator Komitmen Organisasi**

No	Indikator Komitmen Organisasi
1	Komitmen Afektif
2	Komitmen Berkelanjutan
3	Komitmen Normative

Sumber : (Kasmir, 2015)

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan objek dari sebuah penelitian, dan penelitian ini dilakukan di PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) beralamat di Jl. Sei Batanghari No.2 Medan.

#### 3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu merupakan kapan penelitian dilakukan, penelitian ini dilakukan mulai dari bulan April 2023 s/d Selesai. Untuk lebih jelasnya terhadap kegiatan ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Rincian Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Prariset Penelitian		■																						
3	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■																
4	Bimbingan Proposal								■	■	■	■	■												
5	Seminar Proposal												■												
6	Revisi Proposal													■	■	■	■								
7	Penyusunan Skripsi																	■	■	■	■				
8	Bimbingan Skripsi																					■	■	■	■



### 3.4.2 Sampel

Menurut (Sugiyono, 2018) “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti ini tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi”.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Jumlah sampel yang akan diambil akan menggunakan rumus Slovin (Juliandi et al., 2015) seperti berikut ini:

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

Keterangan:

$n$  : ukuran sampel

$N$ : ukuran populasi

$e$  : presisi (10% = 0,1)

Dengan rumus tersebut maka dapat dicari sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{739}{1+739(0,1)^2}$$

$$n = \frac{739}{1+739(0,01)}$$

$$n = \frac{739}{1+7,39}$$

$$n = \frac{739}{8,39}$$

$$n = 88,08$$

$$n = 88 \text{ orang}$$

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Dan biasanya para peneliti menyebarkan kuesioner secara tertutup. Teknik skala yang dilakukan merupakan teknik skala likert dirancang untuk menguji tingkat kesetujuan responden terhadap suatu pernyataan atau pertanyaan. Tingkat kesetujuan itu pada umumnya memiliki pernyataan gradasi dari yang sangat positif sampai sangat negatif dan dibagi atas skor penilaian yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Kurang Setuju (3), Setuju (4) dan Sangat Setuju (5) responden diminta melingkari nomor pilihan ganda yang ada atau membuat ceklis dalam table yang tersedia untuk penilaiannya.

**Tabel 3.7**  
**Instrumen Skala Likert**

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

Selanjutnya angket yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

#### 1. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/ benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

##### a. Tujuann Melakukan Pengujian Validitas



Pengujian Validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya instrument penelitian yang telah dibuat. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

b. Rumusan Statistik Untuk Pengujian Validitas

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan :

$r$  = Item instrumen variabel dengan totalnya

$n$  = Jumlah sample

$\sum x_i$  = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = Jumlah kuadrat Pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$  = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$  = Pengamatan jumlah variabel y

$\sum x_i y_i$  = Jumlah hasil kali variabel x dan y

c. Kriteria pengujian validitas instrument

1. Tolak  $H_0$  atau terima  $H_a$  jika nilai korelasi adalah positif dan probabilitas yang dihitung < nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (sig 2-tailed <  $\alpha 0,05$ ).
2. Terima  $H_0$  atau tolak  $H_a$  jika nilai korelasi adalah negatif dan probabilitas yang dihitung > nilai probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig 2-tailed >  $\alpha 0,05$ )

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas memiliki berbagai nama lain seperti kepercayaan, kehandalan, kestabilan (Juliandi et al., n.d.). Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya maka hasil penelitian juga dapat memiliki tingkat keterpercayaan yang tinggi.

a. Tujuan melakukan Uji reliabilitas

Pengujian Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat menghasilkan data yang reliable. Teknik yang dipakai untuk menguji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan cronbach Alpha.

b. Rumus statistic untuk pengujian reabilitas

$$r = \left[ \frac{k}{(k-1)} \right] \left[ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

$r$  = Reliabilitas instrument (cronbach alpha)

$k$  = Banyaknya butir pernyataan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$  = Jumlah varians butir pernyataan

$\sigma_1^2$  = Varians total

c. Kriteria pengujian relibilitas

1. Jika nilai cronbach alpha  $> 0.6$  maka instrumen variabel adalah reliabel (terpercaya)
2. Jika nilai cronbach alpha  $< 0,6$  maka instrument yang diuji adalah tidak reliabel (tidak terpercaya)

### **3.6 Teknik Analisis Data**

#### **3.6.1 Analisis Data Kuantitatif**

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

#### **3.6.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)**

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

#### **3.6.3 Analisis Data Menggunakan Partial Least Square (PLS)**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *Partial Least Square – Structural Equation Model* (PLSSEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali, 2013). Analisis Persamaan Struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi

hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian. Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah residual variance dari variabel dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (1) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (1) koefisien determinasi (*R-square*); (2) *F-square*; dan (3) pengujian hipotesis yakni (a) pengaruh langsung (*direct effect*); (b) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (c) total effect (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

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

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan

reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan pengujian, Discriminant validity (Juliandi, 2018)

#### **3.6.4.1 Construct reliability and validity**

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

#### **3.6.4.2 Discriminant Validity**

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

#### **3.6.5 Analisis Model Struktural (Inner Model)**

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

### 3.6.5.1 R-Square

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

### 3.6.5.2 F-Square

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

Kriteria F-Square menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3.6.5.3 Pengujian Hipotesis

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

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

Tujuan analisis direct effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang

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

## 2) *Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung)*

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

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai P-Values  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z/kepuasan kerja), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1/kepuasan kerja) dan (X2/komitmen organisasi) terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai P-Values  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z/Organizational Citizenship Behavior) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1/kepuasan kerja) dan (X2/komitmen organisasi)

terhadap variabel endogen (Y/Kinerja Karyawan). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

### **3) Total Effect (Total Efek)**

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



## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 10 pernyataan kepuasan kerja (X1), 9 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (X2), 12 pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) dan 10 Pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). Angket yang disebarakan diberikan kepada 88 orang pegawai Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) sebagai responden sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel cheklist yang terdiri dari 5 (lima) opsi pernyataan dan bobot penelitian sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Instrumen Skala Likert**

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

Sumber (Sugiyono, 2018)

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

#### 4.1.2 Deskripsi Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel di bawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan status perkawinan.

**Tabel 4.2**  
**Data Identitas Responden**

Identitas	Jumlah Responden	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
1. Perempuan	45	51,14%
2. Laki - Laki	43	48,86%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

#### 4.1.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu kinerja karyawan (Y), kepuasan kerja (X1), komitmen organisasi (X2), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z). deskripsi data setiap pernyataan menampilkan jawaban setiap responden terhadap pernyataan yang diberikan kepada responden.

**Tabel 4.3**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	48	54,55%	39	44,32%	-	-	1	1,14%	-	-	88	100%
2	55	62,50%	31	35,23%	2	2,27%	-	-	-	-	88	100%
3	56	63,64%	31	35,23%	2	2,27%	-	-	-	-	88	100%
4	58	65,91%	30	34,09%	-	-	-	-	-	-	88	100%
5	55	62,50%	23	26,13%	-	-	10	11,36%	-	-	88	100%
6	57	64,77%	30	34,09%	-	-	1	1,14%	-	-	88	100%
7	55	62,50%	33	37,50%	-	-	-	-	-	-	88	100%
8	40	45,45%	48	54,55%	-	-	-	-	-	-	88	100%
9	48	54,55%	40	45,45%	-	-	1	1,14%	-	-	88	100%
10	56	63,64%	30	34,09%	2	2,27%	-	-	-	-	88	100%
11	58	65,91%	30	34,09%	-	-	-	-	-	-	88	100%
12	59	67,05%	29	32,95%	-	-	-	-	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya cermat dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja, mayoritas responden menjawab 54,55%
2. Dari jawaban mengenai Saya memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab 62,50%
3. Dari jawaban mengenai Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan, mayoritas responden menjawab 63,64%
4. Dari jawaban mengenai Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab 65,91%
5. Dari jawaban mengenai Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja, mayoritas responden menjawab 62,50%
6. Dari jawaban mengenai Saya selalu pulang sesuai dengan jam yang ditetapkan perusahaan, mayoritas responden menjawab 64,77%
7. Dari jawaban mengenai Atasan saya lebih menekankan tentang informasi yang berkaitan dengan target anggaran dalam menilai kinerja saya, mayoritas responden menjawab 62,50%
8. Dari jawaban mengenai Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya merupakan faktor yang paling penting dalam menilai kinerja saya, mayoritas responden menjawab 54,55%
9. Dari jawaban mengenai Atasan saya selalu mengawasi pekerjaan karyawan dikantor, mayoritas responden menjawab 54,55%
10. Dari jawaban mengenai Atasan saya memberi celah untuk bekerja secara mandiri kepada karyawan, mayoritas responden menjawab 63,64%

11. Dari jawaban mengenai Saya memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lain, mayoritas responden menjawab 65,91%
12. Dari jawaban mengenai Saya mampu mendengarkan keluhan kesah karyawan lain, mayoritas responden menjawab 67,05%

**Tabel 4.4**  
**Angket Skor Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)***

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	52	59,09%	23	26,14%	12	13,64%	1	1,14%	-	-	88	100%
2	71	80,68%	9	10,23%	7	7,95%	1	1,14%	-	-	88	100%
3	60	68,18%	17	19,32%	10	11,36%	1	1,14%	-	-	88	100%
4	63	71,59%	12	13,64%	12	13,64%	1	1,14%	-	-	88	100%
5	71	80,68%	16	18,18%	-	-	1	1,14%	-	-	88	100%
6	58	65,91%	23	26,14%	7	7,95%	-	-	-	-	88	100%
7	56	63,64%	20	22,73%	10	11,36%	2	2,27%	-	-	88	100%
8	57	64,77%	22	25,00%	9	10,23%	-	-	-	-	88	100%
9	54	61,36%	24	27,27%	10	11,36%	-	-	-	-	88	100%
10	70	79,55%	9	10,23%	8	9,09%	1	1,14%	-	-	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan, mayoritas responden menjawab 59,09%
2. Dari jawaban mengenai Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya, mayoritas responden menjawab 80,68%
3. Dari jawaban mengenai Saya selalu mendengar keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan, mayoritas responden menjawab 68,18%
4. Dari jawaban mengenai Saya selalu mengikuti kebijakan yang dibuat organisasi apabila disetujui pimpinan, mayoritas responden menjawab 71,59%

5. Dari jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab 80,68%
6. Dari jawaban mengenai Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan, mayoritas responden menjawab 65,91%
7. Dari jawaban mengenai Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai perusahaan saya, mayoritas responden menjawab 63,64%
8. Dari jawaban mengenai Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan, mayoritas responden menjawab 64,77%
9. Dari jawaban mengenai Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh, mayoritas responden menjawab 61,36%
10. Dari jawaban mengenai Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut, mayoritas responden menjawab 79,55%

**Tabel 4.5**  
**Angket Skor Untuk Variabel Kepuasan Kerja (X1)**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	51	57,95%	32	36,36%	-	-	5	5,68%	-	-	88	100%
2	51	57,95%	29	32,95%	3	3,41%	4	4,55%	1	1,14%	88	100%
3	50	56,82%	32	36,36%	2	2,27%	4	4,55%	-	-	88	100%
4	55	62,50%	27	30,68%	1	1,14%	5	5,68%	-	-	88	100%
5	55	62,50%	27	30,68%	1	1,14%	5	5,68%	-	-	88	100%
6	58	65,91%	27	30,68%	2	2,27%	1	1,14%	-	-	88	100%
7	56	63,64%	22	25,00%	11	12,50%	-	-	-	-	88	100%
8	60	68,18%	20	22,73%	8	9,09%	-	-	-	-	88	100%
9	51	57,95%	37	42,05%	-	-	-	-	-	-	88	100%
10	51	57,95%	31	35,23%	4	4,55%	1	1,14%	1	1,14%	88	100%

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan, mayoritas responden menjawab 57,95%
2. Dari jawaban mengenai Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab 57,95%
3. Dari jawaban mengenai Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab 56,82%
4. Dari jawaban mengenai Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku, mayoritas responden menjawab 62,50%
5. Dari jawaban mengenai Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil, mayoritas responden menjawab 62,50%
6. Dari jawaban mengenai Saya setuju degan kebijakan perusahaan dalam mempromosikan, mayoritas responden menjawab 65,91%
7. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab 63,64%
8. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab 68,18%

9. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya, mayoritas responden menjawab 57,95%
10. Dari jawaban mengenai Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab 57,95%

**Tabel 4.6**  
**Angket Skor Untuk Variabel Komitmen Organisasi (X2)**

Alternatif Jawaban													
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	46	52,27%	38	43,18%	4	4,55%	-	-	-	-	88	100%	
2	45	51,14%	38	43,18%	5	5,68%	-	-	-	-	88	100%	
3	54	61,36%	30	34,09%	2	2,27%	3	3,41%	-	-	88	100%	
4	67	76,14%	20	22,73%	1	1,14%	-	-	-	-	88	100%	
5	52	59,09%	34	38,64%	2	2,27%	-	-	-	-	88	100%	
6	52	59,09%	32	36,36%	4	4,55%	-	-	-	-	88	100%	
7	50	56,82%	36	40,91%	2	2,27%	-	-	-	-	88	100%	
8	54	61,36%	34	38,64%	-	-	-	-	-	-	88	100%	
9	44	50,00%	39	44,32%	5	5,68%	-	-	-	-	88	100%	

Sumber : Hasil Pengolahan Angket

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Dari jawaban mengenai Merasa nyaman didalam organisasi ini, mayoritas responden menjawab 52,27%
2. Dari jawaban mengenai Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga, mayoritas responden menjawab 51,14%
3. Dari jawaban mengenai Merasa atasan adil kepada seluruh karyawan, mayoritas responden menjawab 61,36%
4. Dari jawaban mengenai Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji, mayoritas responden menjawab 76,14%

5. Dari jawaban mengenai Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali, mayoritas responden menjawab 59,09%
6. Dari jawaban mengenai Merasa nyaman dengan organisasi, mayoritas responden menjawab 59,09%
7. Dari jawaban mengenai Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan, mayoritas responden menjawab 56,82%
8. Dari jawaban mengenai Berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini, mayoritas responden menjawab 61,36%
9. Dari jawaban mengenai Sadar bahwa seluruh anggota merupakan keluarga yang harus dihargai, mayoritas responden menjawab 50,00%

## **4.2 Analisis Data**

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

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

#### **1) *Construct Reliability and Validity***

##### **a) *Convergent Validity***

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



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

**Tabel 4.7**  
***Convergent Validity Kinerja Karyawan***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Y1	0.812	0.50	Valid
Y2	0.692	0.50	Valid
Y3	0.790	0.50	Valid
Y4	0.675	0.50	Valid
Y5	0.576	0.50	Valid
Y6	0.792	0.50	Valid
Y7	0.844	0.50	Valid
Y8	0.582	0.50	Valid
Y9	0.874	0.50	Valid
Y10	0.694	0.50	Valid
Y11	0.636	0.50	Valid
Y12	0.746	0.50	Valid

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

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

**Tabel 4.8**  
***Convergent Validity Organizational Citizenship Behavior***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
Z1	0.844	0.50	Valid
Z2	0.598	0.50	Valid
Z3	0.906	0.50	Valid
Z4	0.788	0.50	Valid
Z5	0.783	0.50	Valid
Z6	0.677	0.50	Valid
Z7	0.643	0.50	Valid
Z8	0.578	0.50	Valid
Z9	0.738	0.50	Valid
Z10	0.511	0.50	Valid

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

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

**Tabel 4.9**  
***Convergent Validity Kepuasan Kerja***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X1.1	0.576	0.50	Valid
X1.2	0.757	0.50	Valid
X1.3	0.542	0.50	Valid
X1.4	0.532	0.50	Valid
X1.5	0.721	0.50	Valid
X1.6	0.876	0.50	Valid
X1.7	0.821	0.50	Valid
X1.8	0.832	0.50	Valid
X1.9	0.713	0.50	Valid
X1.10	0.833	0.50	Valid

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

Indikator konstruk pada variabel Komitmen Organisasi berjumlah 9 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading Faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.10**  
***Convergent Validity Komitmen Organisasi***

<b>Indikator</b>	<b><i>Loadig Factor</i></b>	<b><i>Rule of Thumb</i></b>	<b>Keterangan</b>
X2.1	0.772	0.50	Valid
X2.2	0.781	0.50	Valid
X2.3	0.637	0.50	Valid
X2.4	0.581	0.50	Valid
X2.5	0.757	0.50	Valid
X2.6	0.727	0.50	Valid
X2.7	0.665	0.50	Valid
X2.8	0.790	0.50	Valid
X2.9	0.724	0.50	Valid

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

#### **b) *Composite Reliability***

Statistik yang digunakan dalam *composite reliability* atau reliabilitas konstruk adalah nilai *composite reliability* di atas 0,6 menunjukkan konstruk

memiliki reliabilitas atau keterandalan yang tinggi sebagai alat ukur. Nilai batas 0,6 ke atas berarti dapat diterima dan diatas 0,8 dan 0,9 berarti sangat memuaskan.

**Tabel 4.11**  
**Hasil *Composite Reliability***

	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja (X1)	0.923
Kinerja Karyawan (Y)	0.931
Komitmen Organisasi (X2)	0.903
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.911

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

Kesimpulan pengujian *composite reliability* adalah sebagai berikut :

- (1) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kepuasan Kerja adalah  $0.923 > 0.6$ .
- (2) Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Kinerja Karyawan adalah  $0.931 > 0.6$ .
- (3) Variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* Komitmen Organisasi adalah  $0.903 > 0.6$ .
- (4) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai *composite reliability* *Organizational Citizenship Behavior* adalah  $0.911 > 0.6$ .

**c) *Average Variance Extracted* (AVE)**

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

**Tabel 4.12**  
**Hasil *Average Variance Extracted* (AVE)**

	<i>Average Variance Extracted</i>
Kepuasan Kerja (X1)	0.633
Kinerja Karyawan (Y)	0.576
Komitmen Organisasi (X2)	0.538
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.597

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

Kesimpulan pengujian *Average Variance Extracted* adalah sebagai berikut:

- (a) Variabel Kepuasan Kerja adalah reliabel, karena nilai AVE Kepuasan Kerja adalah  $0.633 > 0.5$ .
- (b) Variabel Kinerja Karyawan adalah reliabel, karena nilai AVE Kinerja Karyawan adalah  $0.576 > 0.5$ .
- (c) Variabel Komitmen Organisasi adalah reliabel, karena nilai AVE Komitmen Organisasi adalah  $0.538 > 0.5$ .
- (d) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* adalah reliabel, karena nilai AVE *Organizational Citizenship Behavior* adalah  $0.597 > 0.5$ .

## 2) *Discriminant Validity*

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

**Tabel 4.13**  
**Hasil *Discriminant Validity***

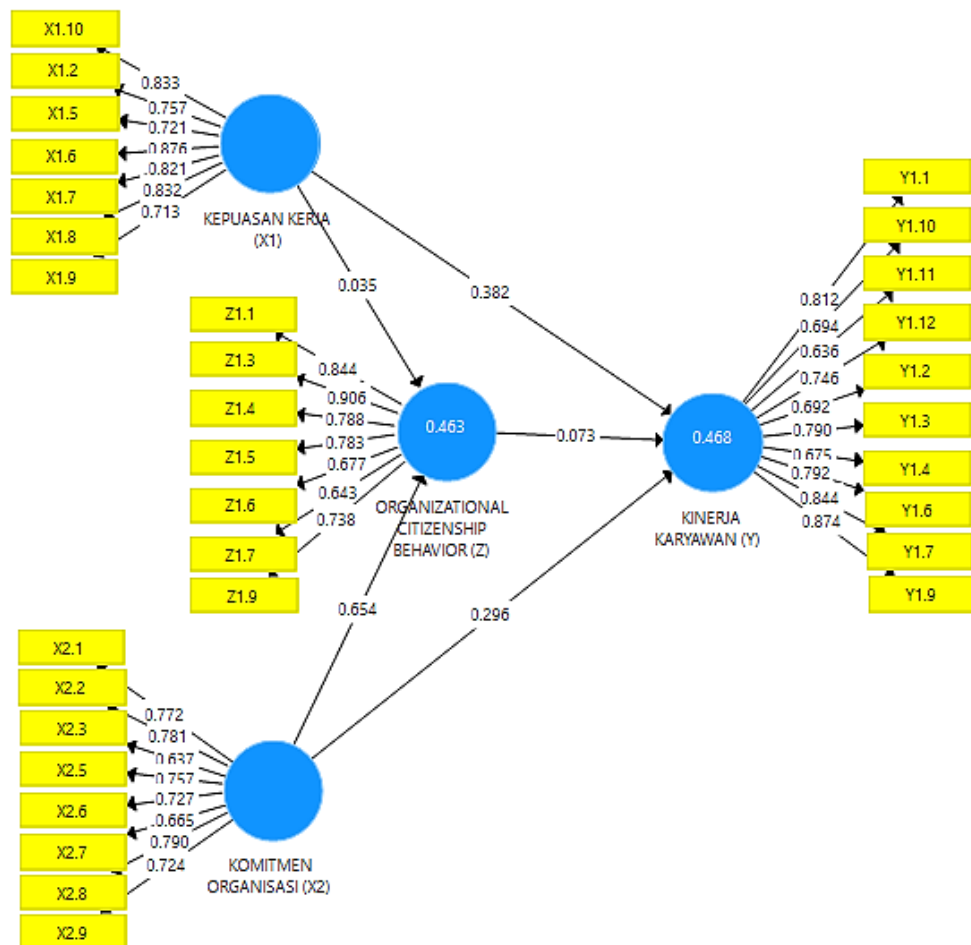
	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepuasan Kerja (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>
Kepuasan Kerja (X1)				
Kinerja Karyawan (Y)	0.672			
Komitmen Organisasi (X2)	0.843	0.678		
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.538	0.482	0.738	

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

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

- a) Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan nilai htmt  $0.672 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- b) Variabel Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi nilai htmt  $0.843 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- c) Variabel Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt  $0.538 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).

- d) Variabel Kinerja Karyawan terhadap Komitmen Organisasi nilai htmt  $0.678 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- e) Variabel Kinerja Karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt  $0.482 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).
- f) Variabel Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai htmt  $0.738 < 0.90$ , artinya validitas diskriminan baik, atau benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik).



**Gambar 4.1** Standardized Loading Factor Inner dan Outer Model

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

##### 1. *Path Coefficient*

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

##### a) *R-Square*

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

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

**Tabel 4.14**  
***R-Square***

	<b><i>R-Square</i></b>	<b>R-Square Adjusted</b>
Kinerja Karyawan (Y)	0.468	0.449
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0.463	0.450

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

Kesimpulan dari pengujian nilai *R-Square* pada kinerja karyawan adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.468. Artinya kemampuan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan kinerja karyawan adalah 46,8%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk). Sedangkan pengujian *R-Square* pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah *R-Square Adjusted* untuk model jalur yang menggunakan variabel intervening adalah 0.450. Artinya kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 45%. Dengan demikian, model tergolong lemah (buruk).

**b) *F-Square***

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

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



**Tabel 4.15**  
**F-Square**

	<i>Discriminant Validity</i>			
	Kepuasan Kerja (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	Komitmen Organisasi (X2)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>
Kepuasan Kerja (X1)		0.119		0.001
Kinerja Karyawan (Y)				
Komitmen Organisasi (X2)		0.053		0.344
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>		0.005		

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

Kesimpulan dari pengujian F-Square pada tabel di atas adalah variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F^2 = 0.119$ . Maka terdapat efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai  $F^2 = 0.001$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F^2 = 0.053$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai  $F^2 = 0.344$ . Maka terdapat efek yang sedang/berat dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai  $F^2 = 0.003$ . Maka terdapat efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.

**c) *Dirrect Effect***

Tujuan analisis *dirrect effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap

variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi,2018). Nilai probabilitas /signifikansi (P-Value) :

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

**Tabel 4.16**  
***Dirrect Effect***

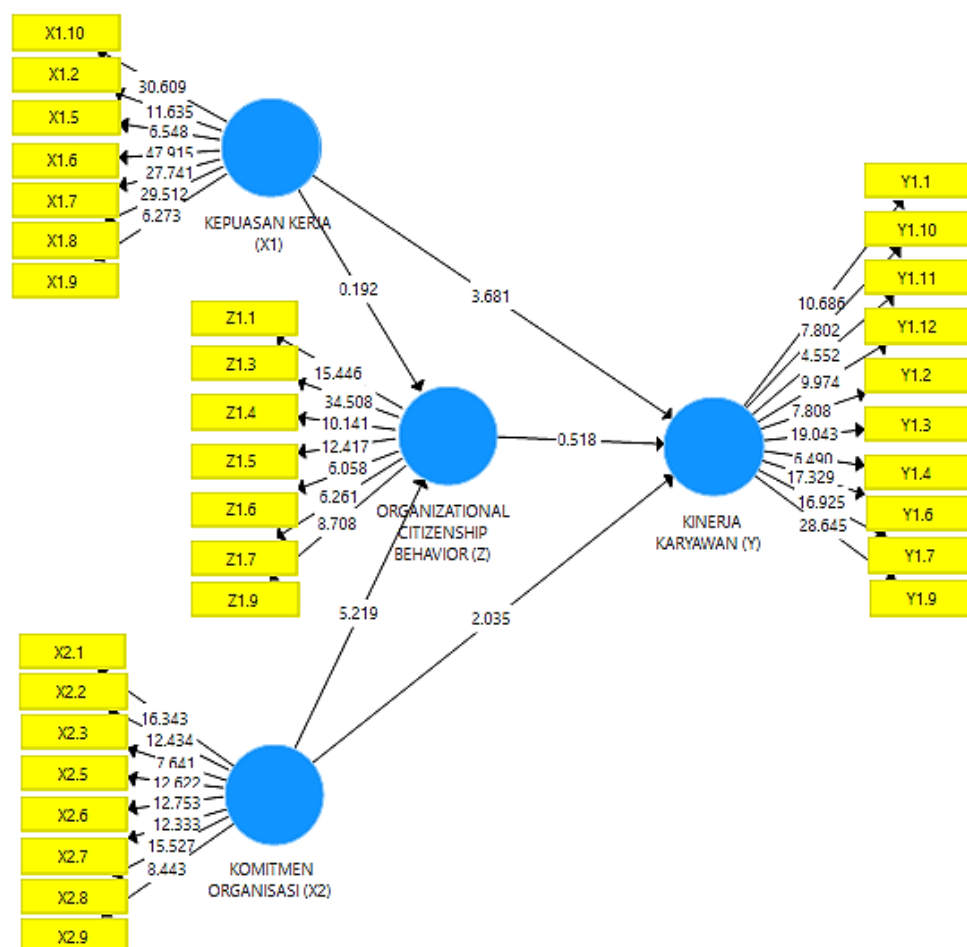
	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standart Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
Kepuasan Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.382	0.395	0.104	3.681	0.000
Kepuasan Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.035	0.026	0.182	0.192	0.848
Komitmen Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.296	0.331	0.145	2.035	0.045
Komitmen Organisasi (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0.654	0.682	0.124	5.219	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> -> Kinerja Karyawan (Y)	0.073	0.014	0.141	0.518	0.606

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

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

- (1) variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.382 dan P-Value 0.000 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (2) variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.035 dan P-Value 0.848 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan tidak signifikan.
- (3) variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.296 dan P-Value 0.045 (>0.05), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.

- (4) variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur 0.654 dan P-Value 0.000 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.
- (5) variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur 0.073 dan P-Value 0.606 ( $>0.05$ ), artinya memiliki pengaruh yang positif dan signifikan.



**Gambar 4.2 Path Coefficient and P-Value Inner Model**

#### d) Indirect Effect

Analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang

dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediiasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriterianya :

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

**Tabel 4.17**  
***Indirrect Effect***

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standart Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STERR )</b>	<b>P-Value</b>
Kepuasan Kerja (X1) - > <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.003	-0.002	0.022	0.118	0.906
Kepuasan Kerja (X1) - > <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.048	0.010	0.099	0.482	0.631

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

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

- (1) Pengaruh tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* adalah 0.003 dengan P-Value 0.906  $> 0.05$ , maka *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
- (2) Pengaruh tidak langsung variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* adalah 0.048 dengan P-

Value  $0.631 > 0.05$ , maka *organizational citizenship behavior* tidak memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

**e) Total Effect**

Total effect merupakan total dari direct effect dan indirect effect.

**Tabel 4.18**  
**Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P-Value
Kepuasan Kerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.385	0.393	0.100	3.866	0.000
Kepuasan Kerja (X1) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.035	0.026	0.182	0.192	0.848
Komitmen Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.343	0.341	0.120	2.849	0.005
Komitmen Organisasi (X2) -> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0.654	0.682	0.125	5.219	0.000
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.073	0.014	0.141	0.518	0.606

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

Kesimpulan nilai total effect dari tabel di atas adalah sebagai berikut :

- (1) *Direct effect* (kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan) yaitu  $0.382 +$  *Indirect effect* (kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*) yaitu  $0.003 = 0.385$ . (Pada output SmartPLS tertera 0.385). Artinya, total effect untuk hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0.385.
- (2) *Direct effect* (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan) yaitu  $0.296 +$  *Indirect effect* (komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior*) yaitu  $0.048 = 0.343$ . (Pada output

SmartPLS tertera 0.343). Artinya, total effect untuk hubungan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebesar 0.343.

### **4.3 Pembahasan**

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

#### **4.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.382 dan P-Value 0.000 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja Terhadap kinerja karyawan.

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

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

#### **4.3.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.035 dan P-Value 0.848 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

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

Berdasarkan hasil dari (Sengkey, Tewal, & Lintong, 2018),(Darmawati et al., 2013) dan (Permana & Sriathi, 2017) Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas maka dapat ditarik kesimpulan hasil penelitian menunjukkan bahwa

Kepuasan Kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.296 dan P-Value 0.045 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi Terhadap kinerja karyawan.

Komitmen organisasi berhubungan erat terhadap kinerja karyawan, semakin baik kepuasan kerja maka semakin baik kinerja karyawan. Pendapat di atas selaras dengan pendapat(Ardana, 2017) yang menyatakan bahwa komitmen Kepuasan kerja Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.Pemberian komitmen organisasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muis et al., 2018), (Jufrizen et al., 2021), (Adhan et al., 2020) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan.

#### **4.3.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini



terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.654 dan P-Value 0.000 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

*Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah suatu perilaku yang lahir di dalam diri individu itu sendiri dengan kesadaran untuk melakukan suatu tindakan yang memberikan manfaat bagi orang lain dan organisasi. Dimana individu atau seorang karyawan rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal tersebut tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (Daulay, 2022).

Ketika karyawan merasa puas dengan apa yang ada dalam organisasi, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja yang maksimal dan terbaik. Begitu juga dengan karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi, akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaan karena yakin dan percaya pada organisasi dimana pegawai tersebut bekerja.

Hasil penelitian (Kurniawan,2015), (Udayana & Suwanda, 2017) dan (Bismala & Manurung, 2021) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior*.

#### **4.3.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hipotesis pengaruh langsung menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan adanya hasil koefisien pengaruh langsung sebesar 0.073 dan P-Value 0.606 ( $>0.05$ ). Menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap kinerja karyawan.

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

#### **4.3.6 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung 0.003 dengan P-Value  $0.906 > 0.05$ . Menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* adalah tidak terdukung.

Hasil Penelitian (Jufrizen et al., 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen et al., 2020) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*

#### **4.3.7 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Hipotesis pengaruh tidak langsung menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak memediasi hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dimana nilai koefisien pengaruh tidak langsung 0.048 dengan P-Value  $0.631 > 0.05$ . Menunjukkan bahwa pengaruh komitmen organisasi

terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* adalah tidak terdukung.

Hasil penelitian, (Muis et al., 2018) (Muis et al., 2018) (Adhan et al., 2020), (Arianty, 2012), (Adhan et al., 2020) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## BAB 5

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior Di PT. Perkebunan Nusantara III. Responden dalam penelitian ini berjumlah 88 karyawan, kemudian telah dianalisa maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III.
4. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Perkebunan Nusantara III.
5. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III.
6. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III.
7. *Organizational Citizenship Behavior* tidak dapat memediasi atau memperantarai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III.

## 5.2 Saran

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

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

## 5.3 Keterbatasan Penelitian

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

1. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan pemikiran, anggapan dan pemahaman pada setiap responden, juga faktor lain seperti kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.
2. Jumlah variabel yang diteliti hanya terdiri dari 4 (empat) variabel yaitu, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 88 responden dari PT. Perkebunan Nusantara III.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adhan, M., Jufrizen, J., Prayogi, M. A., & Siswadi, Y. (2019). Peran Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen Tetap Universitas Swasta di Kota Medan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 11(1), 1–15.
- Ary, I. R., Agung, A., & Sriathi, A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Locus Of Control Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Ramayana Mal Bali). *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 6990–7013.
- Asbari, M., Purba, J. T., Hariandja, E. S., & Sudibjo, N. (2021). Membangun Kesiapan Berubah dan Kinerja Karyawan: Kepemimpinan Transformasional versus Transaksional Enhance Readiness for Change and Employee Performance: Transformational versus Transactional Leadership. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 54–71.
- Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 24.
- Becker, T. E., & Klimoski, R. J. (1989). A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance. *Personnel Psychology*, 42(2), 343-358.
- Bismala, L., & Sembiring, R. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior with Employee Engagement Mediation, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis* , 1(1), 751–762.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58.
- Erwin, & Suhardi. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Wonder Trend Indonesia. *Jurnal EMBA* 8(3), 144–153.
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2020). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Dan Hukum*, 4(1), 15-33.
- Gulo, Y. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempesngaruhi Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 15(1), 1-14.

- Hamali. 2018. *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1). 10-19.
- Harahap, S. F., & Tirtayasa, S. (2020). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 120–135.
- Hasibuan, J. S., & Wahyuni, S. F. (2022). Spiritual Leadership dan Emotional Intelligence Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Peran Mediasi Workplace Spirituality dan Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 93–108.
- Hutriany, W., & Suarman, D. (2019). Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance Through Employees' Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) At Tirtauli Regional Water Company (Pdam) Pematangsiantar North Sumatra Province. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 1-14.
- Iskandar, D., & Yusnandar, W. (2019). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(1). 99-110.
- Jufrizen. J., (2016). Efek Mediasi kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan, *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1), 1-18).
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Jufrizen. J., (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, 1(1), 405-424.
- Jufrizen, J., & Hutasuhut, M. R. (2022). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment

and Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.

Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 41-59.

Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.

Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79.

Jufrizen, J., & Sitorus, T. S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. In *SiNTESa CERED Seminar Nasional Teknologi Edukasi dan Humaniora* 1(2). 841-856.

Jufrizen, J., Mukmin, M., Nurmala, D., & Jasin, H. (2021). Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(2), 86–98.

Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*, Structural equation model based partial least square (SEM\_PLS): Menggunakan Smart PLS). 16–17.

Juliandi, A., Irfan, I. & Manurung, S. (2015). *Metode Penelitian Bisnis : Konsep & Aplikasi*.

Kailola, S. (2019). Pengaruh Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Tenaga Medis (Studi pada Rumah Sakit Sumber Hidup dan Rumah Sakit Hative di Kota Ambon). *Jurnal Ilmu Budidaya Tanaman*, 2(1), 110-121.

Kartika, W., & Susanta, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Perawat (Studi Kasus Perawat Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang), *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Bisnis*, 9(2), 32-40.

Kasmir (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.

Kasmir (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rajawali Pers.



- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 1(5), 740–751.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123.
- Mulyana, A., Rony Marsiana Suhendi, dan, & Ekonomi Universitas Galuh, F. (2019). Pengaruh Keterampilan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi pada CV. Tanjung Mulya Kecamatan Panumbangan Ciamis), *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 1(3). 43-55.
- Nanulaita, D. T. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada KSU. Amboina Mekar di Kota Ambon. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, 5(2), 203-219.
- Nasution, E. H., Musnadi, S., & Faisal, F. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh. *Bisnis Unsyiah, Jurnal Magister Manajemen*, 2(1), 123.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Organ, Dennis, Podsakoff, Philip M Mackenzie & Scott B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: It's Nature, Antecedents, and Consequences*. London: Sage Publication
- Pima, N., Bambang, R., Prasetya, S. A., Kunci, K., Lingkungan, :, Fisik, K., Kerja, L., Fisik, N., & Karyawan, K. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*/ 8(2), 19-27.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi*, 2(1). 665-669
- Prihanto, Y. S., & Prayekti. (2018). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pengrajin Batik Di Sentra Batik Giriloyo Yogyakarta. *Jurnal Manajemen* 8(1). 12-29.

- Putra, A. A., & Fitria, Y. (2019). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Ampalu Indah Lestari Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 1-12.
- Robinson dan Corners. 2000. *Manajemen* (edisi 7). Jakarta : PT. Indeks Group Gramedia.
- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59-70.
- Suharsono, A., & Suci, R. P. (2019). Hubungan Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior Dengan Kinerja: Pendekatan Konseptual. *Jurnal Ilmu Manajemen* 5(1). 56-78.
- Syahputra, I. (2019). Pengaruh Diklat, Promosi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 2(1), 104–116.
- Syahyuni, D., & Widya, J. (2018). Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Disiplin Kerja Pada Badan Kepegawaian Negara Jakarta. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(2), 34-56.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Homepage*, 1(1), 55–68.

## KUISIONER PENELITIAN

### PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN YANG DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III

---

**Kepada Yth. Bapak/Ibu**

**KARYAWAN PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III**

**Di Tempat**

**Assalamualaikum Wr.Wb**

Dengan Hormat

Izinkan perkenalkan nama saya Utami Rosa Wardhani (1905160115) Mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediannya untuk mengisi daftar kuisisioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/Ibu dalam membantu saya mengisi kuisisioner ini. Kuisisioner 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 kuisisioner 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 kuisisioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Utami Rosa Wardhani

Identitas Responden

No Responden :

Usia : Tahun

Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan

Lama Bekerja : Tahun

Pendidikan :  SMA/SMK  Diploma  Strata 1  Strata 2  
 Strata 3

Beri tanda centang ( ) pada salah satu kolom yang anda pilih dari setiap pernyataan yang tersedia.

Keterangan :

**SS** : Sangat Setuju

**S** : Setuju

**KS** : Kurang Setuju

**TS** : Tidak Setuju

**STS** : Sangat Tidak Setuju

**UMSU**  
 Unggul | Cerdas | Terpercaya

Kinerja Karyawan (Y)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b>Kualitas (Mutu)</b>						
1.	Saya cermat dan meminimalkan kesalahan dalam bekerja.					
2.	Saya memenuhi persyaratan atau standart kerja yang ditetapkan perusahaan					
<b>Kuantitas (Jumlah)</b>						
3.	Saya memenuhi jumlah hasil kerja yang diharapkan.					
4.	Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya.					
<b>Waktu</b>						
5.	Saya selalu datang tepat waktu saat bekerja.					
6.	Saya selalu pulang sesuai dengan jam yang ditetapkan perusahaan.					
<b>Penekanan Biaya</b>						
7.	Atasan saya lebih menekankan tentang informasi yang berkaitan dengan target anggaran dalam menilai kinerja saya					
8.	Seberapa efisien saya dalam menjalankan unit saya merupakan faktor yang paling penting dalam menilai kinerja saya					
<b>Pengawasan</b>						
9.	Atasan saya selalu mengawasi pekerjaan karyawan dikantor.					
10.	Atasan saya memberi celah untuk bekerja secara mandiri kepada karyawan					
<b>Hubungan antar karyawan</b>						
11.	Saya memiliki inisiatif untuk membantu karyawan lain					
12.	Saya selau menciptakan suasana yang baik dengan karyawan lain					

<b>Organizational Citizenship Behavior (Z)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Menolong (<i>altruism</i>)</b>						
1.	Saya dengan senang hati menolong karyawan baru yang kurang mengerti pekerjaan					
2.	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
<b>Kebijakan masyarakat /organisasi (<i>Civic Virtue</i>)</b>						
3.	Saya selalu mendengarkan keluhan dari masyarakat atau organisasi dan menyapaikannya kepada atasan					
4.	Saya selalu mengikuti kebijakan yang dibuat organisasi apabila disetujui pimpinan					
<b>Sikap Kehati-hatian (<i>Conscientiousness</i>)</b>						
5.	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan					
6.	Saya membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas					
<b>Kesopanan (<i>Courtesy</i>)</b>						
7.	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang diadakan perusahaan					
8.	Saya selalu bersikap sopan kepada rekan kerja lainnya					
<b>Sikap sportif (<i>Sportmanship</i>)</b>						
9.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh-sungguh					
10.	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					

Kepuasan Kerja (Z)						
No	Pertanyaan	SS	S	KS	TS	STS
<b><i>Work it self (pekerjaan itu sendiri)</i></b>						
1.	Masa kerja dijadikan pertimbangan dalam melakukan promosi jabatan.					
2.	Saya senang dengan penilaian untuk promosi berdasarkan prestasi dan hasil kerja karyawan					
<b><i>Salary (gaji/upah)</i></b>						
3.	Saya menerima kenaikan gaji Berdasarkan prestasi kerja dan tanggung jawab saya terhadap pekerjaan.					
4.	Saya merasa perusahaan sudah memberikan gaji karyawan sesuai dengan standart yang berlaku.					
<b><i>Promotional opportunity (kesempatan promosi)</i></b>						
5.	Perusahaan melakukan promosi kepada karyawan secara adil.					
6.	Saya setuju degan kebijakan perusahaan dalam mempromosikan.					
<b><i>Supervisor (pengawasan)</i></b>						
7.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
8.	Atasan melakukan pengawasan agar pekerjaan sesuai dengan prosedur.					
<b><i>Work relations (rekan kerja)</i></b>						
9.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memberikan dukungan yang cukup kepada saya.					
10.	Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menghargai pekerjaan yang saya lakukan					

<b>Komitmen Organisasi (X2)</b>						
<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
<b>Komitmen Efektif</b>						
1.	Merasa nyaman didalam organisasi ini					
2.	Merasa masalah yang terjadi di organisasi menjadi permasalahan saya juga					
3.	Merasa atasan adil kepada seluruh karyawan.					
<b>Komitmen Berkelanjutan</b>						
4.	Berkeinginan tetap tinggal karena kebutuhan gaji					
5.	Merasa berat jika meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin sekali					
6.	Merasa nyaman dengan organisasi.					
<b>Komitmen Normative</b>						
7.	Sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan					
8.	Berkeinginan menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini					
9.	Sadar bahwa seluruh anggota merupakan keluarga yang harus dihargai.					

# UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya



## LAMPIRAN

### TABULASI JAWABAN KUISIONER RESPONDEN

NO	KEPUASAN KERJA										JUMLAH
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	
1	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	44
2	5	4	5	5	4	4	3	3	4	4	41
3	5	5	5	5	4	2	4	2	4	2	38
4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	2	5	2	2	5	4	5	5	4	4	38
7	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	47
8	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	47
9	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
10	2	4	5	4	4	4	5	5	4	4	41
11	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	47
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	2	2	4	5	4	2	3	3	4	4	33
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
16	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
17	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	47
18	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38
19	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	47
20	5	2	4	5	5	5	5	5	5	4	45
21	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	46
22	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
23	4	5	2	4	4	5	4	4	4	5	41
24	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	36
25	5	4	2	4	5	5	5	5	5	4	44
26	4	1	4	4	4	4	4	4	4	1	34
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	4	2	4	4	3	3	4	4	36
30	4	3	4	5	4	3	3	3	4	3	36
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
32	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
33	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	48
36	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
37	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	47
40	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	47
41	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48







KINERJA KARYAWAN													JUMLAH
NO	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12	
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
2	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	53
3	2	5	2	5	5	2	5	5	2	5	5	5	48
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	55
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	57
9	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	54
10	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	52
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
13	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	5	5	47
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	51
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
18	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
19	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	51
20	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	46
21	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	54
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	52
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
26	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	49
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
29	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	58
30	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	48
31	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	59
32	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57
33	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	58
34	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	57
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
36	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	58
37	5	5	5	5	2	5	5	4	5	5	5	5	56
38	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	56
39	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	59
40	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	58
41	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	57
42	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	57
43	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	54
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
45	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	58
46	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	56





