

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN  
*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA  
PEGAWAI BKKBN SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**OLEH :**

**NAMA : DANTY INDRIASTUTI**  
**NPM : 1905160351**  
**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**  
**KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

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



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, Tanggal 09 Agustus 2023, Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : DANTY INDRIASTUTI  
N P M : 1905160351  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN SUMATERA UTARA

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(Drs.M.Elfi Azhar, M.Si)

Penguji II

(Irma Christana, S.E., M.M)

Pembimbing

(Yudi Siswadi, S.E., M.M)

Ketua

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

Sekretaris



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



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

Nama : DANTY INDRIASTUTI  
N P M : 1905160351  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2023

Pembimbing Skripsi

  
YUDI SISWADI SE.M.M

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

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

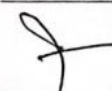






Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

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

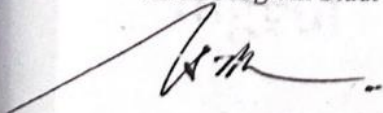


**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

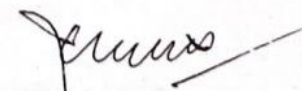
Nama Lengkap : Danty Inriastuti  
 N.P.M : 1905160351  
 Program Studi : Manajemen  
 Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Nama Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi SE., M.M  
 Judul Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Penemuan keterbelakangan dan ketertinggalan dgn data.	17/2/23	
Bab 2	Kerangka konseptual berdasarkan teori & penelitian terdahulu.	17/2/23	
Bab 3	- Indikator penelitian kuantitatif sumber daya.	31/3/23	
Bab 4	Penyusunan analisis data dan uji hipotesis dengan rumus.	18/7/23	
Bab 5	Penulisan kesimpulan berdasarkan hasil uji hipotesis.	18/7/23	
Daftar Pustaka	Gurukul Tradel Daudeleng. 11h kalam, buah kata & peribahasa.	20/7/23	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Kel proses & penyusunan.	21/7/23	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

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

Medan, Juli 2023  
Disetujui Oleh  
Dosen Pembimbing

  
(Yudi Siswadi SE., M.M)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Danty Indriastuti  
NPM : 1905160351  
Program Studi : Manajemen  
Judul Skripsi : PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN SUMATERA UTARA

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari Instansi tersebut

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 27 Juli 2023

Yang membuat pernyataan



DANTY INDRIASTUTI

## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PEGAWAI BKKBN SUMATERA UTARA**

**Danty Indriastuti**

**Manajemen**

**NPM: 1905160351**

Email: [dantyindriastuti783@gmail.com](mailto:dantyindriastuti783@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada pegawai BKKBN Sumatera Utara secara langsung dan tidak langsung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor BKKBN Sumatera Utara. Sampel dalam Penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh berjumlah 91 orang pegawai pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara dan angket. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif menggunakan Analisis Inner Model, Analisis Outer Model dan Pengujian Hipotesis. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program software PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.

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



## ABSTRACT

### ***THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) AS AN INTERVENING VARIABLE IN BKKBN NORTH SUMATRA EMPLOYEES***

**Danty Indriastuti**

**Management**

**NPM : 1905160351**

Email: [dantyindriastuti783@gmail.com](mailto:dantyindriastuti783@gmail.com)

*This study aims to test and analyze the effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable in BKKBN employees North Sumatra directly and indirectly. The approach used in this study is a quantitative approach that is associative. The population in this study is all employees at the North Sumatra BKKBN Office. The sample in this study used the saturated sample method totaling 91 employees at the North Sumatra BKKBN Employees. Data collection techniques in this study used interviews and questionnaires. Data analysis techniques in this study use a quantitative approach using Inner Model Analysis, Outer Model Analysis and Hypothesis Tester. Data processing in this study used PLS (Partial Least Square) software program. The results of this study show that Job Satisfaction has a positive and significant effect on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable at the BKKBN North Sumatra Employees.*

***Keywords: job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, employee performance.***

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Alhamdulillahirabbil'alamin, puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan banyak nikmat dan karunia-Nya kepada kita semua sehingga kita dapat berpikir dan merasakan segalanya. Satu dari sekian banyak nikmat-Nya adalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang penulis kerjakan dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara”** dimana merupakan salah satu syarat untuk meraih gelar Sarjana/Strata-1 (S1) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Serta tak lupa shalawat beriringkan salam penulis haribahkan kepada Nabi besar Rasulullah Muhammad SAW yang telah membawa risalah kepada umat manusia dan membawa manusia dari alam kegelapan menuju ke alam yang terang benderang. Dalam penyelesaian skripsi ini, tidak dapat terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, baik berupa dorongan, semangat maupun pengertian yang diberikan kepada penulis selama ini. Maka dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada kedua orang tua saya tercinta yaitu Ayahanda Legiyanto dan Ibunda Watini yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada penulis, berupa besarnya perhatian, pengorbanan, bimbingan serta do'a yang tulus kepada penulis. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan



terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini:

1. Kedua orang tua **Ayahanda Legiyanto** dan **Ibunda Watini** yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, bimbingan serta doa, sehingga penulis termotivasi dalam menyusun skripsi ini.
2. **Bapak Prof Dr.Agussani, M.AP** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. **Bapak H. Januri, SE, M.MM., 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 Syarifuddin 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 Yudi Siswadi S.E.,M.M** selaku Dosen Pembimbing pada penulisan skripsi yang dengan ikhlas telah meluangkan waktu untuk memberikan pengarahan dan bimbingan yang bermanfaat kepada penulis hingga selesainya skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu dosen serta seluruh staf/pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Kedua adik beradik saya **Ahmad Rizki** dan **Shifa Almira** yang telah memberikan semangat kepada penulis.
11. Sahabat-sahabat seperjuangan saya Adinda Azzahra, Andini Suvy Nafilah Syahputri, Lia Syahputri, Sharifah Fathia Hanisa Noor yang telah memberikan dukungan dan semangat selama saya kuliah, semoga sehat dan sukses selalu.
12. Sahabat-sahabat saya Dwi Lestari, Fhaira Tania Nur Adha, Nana Eka

Syahfitri, Putri Alwardhani, Widya Novera yang selalu memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, semoga sukses dan sehat selalu.

13. Sahabat-Sahabat Huru Hara saya Deby kyuti pyuti, Dipsilalapooh, Desi, Faneey, Raawraah, Ursooul yang tak segan-segan memberikan nesehat dan dukungannya.
14. Teman-teman satu angkatan khususnya kelas G Manajemen Pagi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata dan kalimat yang sempurna, oleh karena itu saya selaku penulis menerima saran masukan juga kritik yang membangun dari berbagai pihak. Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih dan semoga bantuan dari semua pihak mendapat rahmat dan karunia Allah Subhanahu Wa Ta'la. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis dan bagi siapa saja yang membacanya demi kemajuan ilmu pendidikan.

***Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh***

**Medan, Agustus 2023**

**Penulis**



**Danty Indriastuti**  
**1905160351**

## 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>vi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>BAB 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>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 .....</b>	<b>10</b>
<b>KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>10</b>
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Kinerja Karyawan .....	10
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan .....	11
2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan .....	13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan.....	15
2.1.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	16
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	16
2.1.2.2 Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	18
2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	21
2.1.2.4 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) .....	27
2.1.3 Kepuasan Kerja .....	29
2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja .....	29
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kepuasan Kerja.....	31
2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	32
2.1.3.4 Indikator-indikator Kepuasan Kerja.....	33

2.1.4 Komitmen Organisasi.....	35
2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	35
2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi .....	37
2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi .....	39
2.1.4.4 Indikator Komitmen Organisasi .....	40
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual.....	42
2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	42
2.3 Hipotesis Penelitian.....	50
<b>BAB 3 .....</b>	<b>52</b>
<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>52</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	52
3.2 Definisi Operasional.....	52
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	54
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	55
3.4.1 Populasi .....	55
3.4.2 Sampel .....	55
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6 Teknik Analisis Data.....	57
3.6.1 Analisis Outer Model .....	59
3.6.2 Analisis Inner Model .....	60
<b>BAB 4 .....</b>	<b>63</b>
<b>HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	63
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian .....	63
4.1.2 Identitas Responden .....	63
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian .....	67
4.2 Analisis Data.....	74
4.2.1 Analisis Model Pengukuran / Measurement Model Analysis ( <i>Outer Model</i> ) .....	74
4.2.2 Analisis Model Struktural / Structural Model Analysis (Inner Model)....	77
4.3 Pembahasan.....	83
4.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	83
4.3.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	84
4.3.3 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	85



4.3.4	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	86
4.3.5	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	87
4.3.6	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	88
4.3.7	Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .....	89
<b>BAB 5</b>	.....	<b>92</b>
<b>PENUTUP</b>	.....	<b>92</b>
5.1	Kesimpulan.....	92
5.2	Saran.....	93
5.3	Keterbatasan Penelitian .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>95</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	48
Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading).....	74
Gambar 4.2. Direct Effect .....	79

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Indikator Kinerja Karyawan.....	52
Tabel 3. 2 Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB) .....	52
Tabel 3. 3 Indikator Kepuasan Kerja .....	53
Tabel 3. 4 Indikator Komitmen Organisasi.....	53
Tabel 3. 5 Rencana Waktu Penelitian .....	54
Tabel 3. 6 Daftar Pegawai BKKBN Sumatera Utara.....	54
Tabel 3. 7 Skala Likert .....	56
Tabel 4.1. Skala Likert .....	62
Tabel 4.2. Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	63
Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	63
Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan .....	64
Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja .....	64
Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Golongan/pangkat.....	65
Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan .....	66
Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi .....	67
Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel Organizational Citizenship Behavior	71
Tabel 4.11. Outer Loading .....	73
Tabel 4.12. Average Variance Extracted (AVE) .....	75
Tabel 4.13. Cronbach Alpha .....	75
Tabel 4.14. Composite Reliability .....	75
Tabel 4.15. R-Square.....	76
Tabel 4.16. F-Square .....	77
Tabel 4.17. Direct Effect.....	78
Tabel 4.18. Indirect Effect .....	88
Tabel 4.19. Total Effect .....	81

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab yang dimiliki masing-masing dalam upayanya mencapai tujuan organisasi. Kinerja dapat diukur melalui penilaian kinerja yang dapat dilakukan perusahaan setiap periodenya. Selain kinerja karyawan yang memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan atau usaha. Produktivitas kerja akan memberikan pengaruh keberhasilan perusahaan (Daulay & Manaf, 2017). Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang harus dimiliki setiap perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya. Karyawan sebagai aset atau modal perusahaan merupakan kunci yang menentukan perusahaan kedepannya. Tidak optimalnya kinerja karyawan dapat menyebabkan menurunnya kinerja perusahaan itu sendiri yang



dapat berefek pada keberhasilan pencapaian atau tujuan perusahaan (Hutriany et al., 2019). Pada dasarnya kinerja pegawai ditentukan oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam individu itu sendiri, psikologis, maupun faktor organisasi.

Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah kepuasan kerja, karena faktor-faktor ini yang menjadi permasalahan penting untuk dicarikan solusi demi meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga telah disebutkan oleh (Robbins & Judge, 2013) yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Setiap instansi/organisasi selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja para karyawan dengan harapan yang menjadi tujuan akan tercapai sesuai yang diharapkan oleh suatu instansi/organisasi. Kinerja karyawan mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi, jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai tujuan yang diharapkan oleh instans/organisasi tersebut.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah Kepuasan Kerja. Kepuasan kerja juga merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam memandang pekerjaannya. Karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis, karyawan yang mendapat kepuasan kerja yang baik biasanya mempunyai catatan kehadiran, kedisiplinan, memiliki komitmen dan prestasi kerja yang baik dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas. Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan terhadap pekerjaannya, hal ini merupakan sikap

umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan (Nasution, et al., 2019). Karyawan yang puas akan pekerjaannya bukan hanya melakukan pekerjaan pokok (in- role) , akan tetapi juga pekerjaan yang berada di luar pekerjaan pokok, yang disebut dengan *organizational citizenship behavior*. OCB dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan itu sendiri (Dhatu Dewanggana et al., 2016).

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

Selain Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga turut mempengaruhi Kinerja Karyawan. Kinerja yang tinggi perlu didukung dengan aktivitas karyawan yang melebihi harapan. Perilaku karyawan yang mengerjakan tugas diluar perannya disebut *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya kemampuan berempati membuat karyawan dapat memahami orang lain dan lingkungannya serta dapat menyelaraskan nilai-

nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya sehingga muncul perilaku “*good citizen*” (Hutriany et al., 2019).

Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN, sebelumnya ditulis BkkbN) adalah lembaga Pemerintahan Nonkementrian yang dibawah dan bertanggung jawab kepada Presiden melalui Menteri Kesehatan. BKKBN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana. Lokasi dari Kantor Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Utara berada di Jl. Krakatau No.110, Pulo Brayon Darat II, Kecamatan Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara 20239. Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) bergerak dibidang kesehatan.

Berdasarkan dari pengamatan awal dan prariset yang dilakukan mendapatkan temuan permasalahan Kinerja Karyawan pada Kantor Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Provinsi Sumatera Utara menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang kurang efektivitas dan efisiensi dapat dilihat dari pekerjaan yang tidak diselesaikan dengan tepat waktu dan tidak sesuai target. Ada beberapa faktor yang menjadi indikasi penurunan kinerja karyawan karena beban tugas yang cukup tinggi.

Adapun permasalahan kepuasan kerja karyawan yang masih belum optimal, banyaknya hal yang terlibat pada kepuasan kerja karyawan disebabkan oleh kurangnya perhatian atasan kepada bawahan, tidak adanya penghargaan berupa reward pada karyawan yang banyak berkontribusi di Kantor BKKBN

Sumatera Utara yang menyebabkan kurangnya kinerja kerja karyawan dan inisiatif karyawan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Masalah lain dalam kepuasan kerja adalah seringnya terjadi kesalahpahaman antar karyawan karena banyaknya tuntutan pekerjaan yang diterima karyawan tersebut saat melakukan tugas yang berbeda-beda namun posisi jabatan mereka sama, sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang tidak diharapkan dan menimbulkan kecemburuan.

Serta komitmen kerja pada pegawai yang masih belum terbangun sehingga menampilkan kinerja karyawan pada level yang tidak optimal dan organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tingginya volume kerja yang mengakibatkan hasil tidak sesuai dengan kinerja yang diharapkan, di sisi lain kurangnya kerjasama dengan karyawan lain. Adapun masalah dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor BKKBN Sumatera Utara, hal ini dapat dilihat dari sikap karyawan di Kantor BKKBN Sumatera Utara yang hanya menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sendiri dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan, dampak dari permasalahan yang terjadi membuat kinerja yang diharapkan belum tercapai.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti merasa tertarik, untuk melakukan penelitian tentang Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship**



## **Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening studi kasus pegawai BKKBN Sumatera Utara, sebagai berikut:

1. Kinerja pegawai yang kurang optimal sehingga kurang efektivitas dan efisiensi dapat dilihat dari pekerjaan yang tidak diselesaikan dengan tepat waktu dan tidak sesuai target.
2. Rendahnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap para pegawai yang hanya memenuhi pekerjaan dan tanggung jawabnya dapat dilihat dari sifat individualisme dan rendahnya tingkat kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Kepuasan kerja karyawan yang rendah dalam penghargaan dan kepercayaan, dibuktikan dengan ketidakpuasan banyak pegawai karena tidak adanya penghargaan terhadap kontribusi pegawai dengan kinerjanya, serta kurangnya rasa kepedulian sesama pegawai dalam melakukan pekerjaan.
4. Masih minimnya komitmen para pegawai terhadap organisasi dapat dilihat dari sering terjadinya pegawai yang melakukan pekerjaan terburu-buru sehingga membawa tugas atau pekerjaannya kerumah untuk di kerjakan secara extra time agar tidak menumpuk.

### 1.3 Batasan Masalah

Untuk memperjelas arah penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada karyawan tetap yang bekerja di kantor BKKBN di Sumatera Utara. Variabel yang diteliti yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai variabel independen/bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen/terikat dan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.

### 1.4 Rumusan Masalah

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

1. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?
5. Apakah ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?
6. Apakah ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?
7. Apakah ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel

intervening pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara?

### 1.5 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Kepuasan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.

## 1.6 Manfaat Penelitian

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

### 1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah penulis dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan serta pengembangan teori khususnya mengenai kinerja pegawai melalui faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### 2. Manfaat Praktis

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



## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

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

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

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

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

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

perusahaan atau organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang karyawan (Hamali & Seda, 2018)

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

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

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

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

Di dalam suatu instansi/organisasi haruslah mengetahui tujuan dan manfaat dari kinerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dari sebelumnya dan juga akan menjadi bahan dari evaluasi instansi/organisasi dari

kinerja karyawan yang ada di instansi/organisasi tersebut. Di bawah ini adalah beberapa tujuan dan manfaat kinerja karyawan:

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

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

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

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

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

### **2. Manfaat Kinerja Karyawan**

Manfaat dari kinerja adalah metrik ini dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk perbaikan kualitas kerja perusahaan, terutama kualitas kerja

karyawannya. Menurut (Wibowo & Andreani, 2012) Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

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

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

Ada banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam bekerja diantaranya adalah proses recruitment dan pemberian motivasi kepada karyawan (AKBAR, 2018):

- a. Proses rekrutmen karyawan, membutuhkan perencanaan yang baik terkait

kebutuhan organisasi akan tenaga kerja serta perlu analisa yang baik pula dalam menempatkan seorang pekerja pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya.

- b. Selanjutnya, pemberian motivasi merupakan faktor penting lainnya dalam meningkatkan hasil kerja karyawan. Pemberian motivasi oleh sebuah organisasi merupakan suatu kewajiban dan tuntutan, dengan pemberian motivasi yang baik dan berkelanjutan dalam bentuk arahan atau penghargaan kepada karyawan dapat memberikan rangsangan kepada karyawan untuk bekerja lebih baik lagi dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan semula.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai (Wirawan, 2014), masing-masing faktor tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a. Faktor Internal Pegawai. Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.
- b. Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, Kinerja pegawai akan

menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

- c. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal pegawai atau faktor dalam diri meliputi; kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen. faktor eksternal meliputi; peluang, dukungan yang diterima, budaya bekerja. Faktor lingkungan meliputi; keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi, serta karakteristik organisasi. Pada penelitian ini kinerja pegawai merujuk pada faktor internal pegawai yang mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen kerja.

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

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

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

Penjelasannya seperti dibawah ini:

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

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

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

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

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

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



dilakukan, karyawan tidak akan mendapat hukuman. Namun, jika dilakukan, hal tersebut akan memberikan dampak baik yaitu dapat meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan (Wanih & Iqbal, 2020).

Menurut (Dinniatty & Fitriani, 2019) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau juga disebut sebagai perilaku ekstra peran merupakan perilaku yang dimiliki karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang bersifat tidak mengikat, sukarela, tidak berhubungan dengan system penghargaan formal yang diberikan oleh perusahaan, dan mampu mendorong peningkatan efektivitas dalam suatu organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku positif karyawan dalam perusahaan. Perilaku positif ini dilihat dari kesediaan karyawan dalam bekerja dan berkontribusi kepada organisasi (Jufrizen et al., 2020b). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah suatu tindakan yang dilakukan individu secara sukarela meskipun tindakan tersebut bukan merupakan tugas pokoknya sebagai karyawan dalam suatu organisasi (Farisi et al., 2021). *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah suatu perilaku yang lahir di dalam diri individu itu sendiri dengan kesadaran untuk melakukan suatu tindakan yang memberikan manfaat bagi orang lain dan organisasi. Dimana individu atau seorang karyawan rela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab yang diberikan kepadanya dan saling tolong menolong antar karyawan agar pekerjaan cepat terselesaikan, hal tersebut tentunya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan (Daulay et al., 2022).

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku kerja ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun berfungsi mendukung fungsi organisasi secara efektif dan memberikan

keuntungan bagi organisasi, karyawan yang memiliki perilaku OCB akan memberikan kontribusi positif pada organisasi (Charmiati & Surya, 2019)

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

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

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

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

manfaat yang diberikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap organisasi (Robbins, 2014) :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.

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

2. Menghemat sumber daya yang dimiliki.

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

3. Menjadi fasilitas yang efektif untuk koordinasi kelompok.

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

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

Karena salah satu nyawa yang dimiliki oleh sebuah organisasi adalah pegawai. Maka ketika memilih pegawai memang mesti yang memiliki pandangan serta tujuan yang sama dengan organisasi yang bisa menjadikan mereka pegawai

terbaik untuk organisasi. Dan ketika telah merasa dan memiliki pegawai terbaik maka hal itu dapat meningkatkan kinerja sebuah organisasi.

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

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

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

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

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

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

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) penting dimiliki oleh karyawan di dalam suatu organisasi, karena banyak manfaat yang diperoleh organisasi dengan memiliki karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. Maka penting bagi organisasi untuk mempelajari dan mengetahui hal-hal yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Dalam meningkatkan kinerja individu di dalam organisasi, ada banyak hambatan yang dihadapi para pegawai. Ketidaksesuaian harapan pegawai dengan beban yang dihadapi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Menurut (Titisari, 2014) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu :

#### **1. Job satisfaction**

Anggota organisasi yang merasa puas terhadap pekerjaannya serta memiliki komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan

performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Anggota yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang diterimanya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada.

## 2. Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah ia akan menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini termasuk juga bahwa anggota tersebut hendaknya merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya secara adil. Sejumlah studi menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Di dalam iklim organisasi yang positif dimana anggota organisasi diperlakukan secara sportif dan adil, anggota organisasi akan merasa ingin melakukan pekerjaannya melebihi dari apa yang disyaratkan di dalam job description serta akan selalu mendukung tujuan organisasi.

## 3. Motivasi Instrinsik

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada di dalam diri seseorang, misalnya kepribadian dan suasana hati (mood), ataupun minat tertentu. Kepribadian mempunyai pengaruh terhadap timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok. Motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktifitas, mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri anggota

organisasi untuk mencapai tujuan organisasi maupun tujuan kerjanya. Dengan demikian motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan yang berlangsung secara sadar.

#### 4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi untuk memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu dengan mengubah struktur tugas anggota organisasi agar dapat mengembangkan kemampuannya. Perilaku kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Transformational leadership, leader-member exchange, super leadership, traditional path goal leadership, dan substitutes for leadership memiliki hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dukungan dan gaya kepemimpinan dari pimpinan akan sangat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada anggota organisasi.

#### 5. Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif jika iklim tersebut memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya. Jadi dapat dikatakan bahwa iklim organisasi yang baik adalah iklim organisasi yang sesuai dengan kebutuhan anggotanya, sebab hal ini akan memunculkan kepercayaan anggota terhadap organisasi dan membuat anggota termotivasi untuk memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 6. Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau karakteristik psikologis individu seperti kepribadian, kebutuhan psikologis, dan sikap merupakan prediktor dari perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dalam hal ini *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibandingkan pria, sebab wanita pada umumnya merasa bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

#### 7. Masa Kerja

Karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Anggota organisasi yang telah lama bergabung di dalam suatu organisasi akan memiliki keterikatan yang lebih mendalam, baik terhadap organisasinya maupun terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tersebut memiliki orientasi kolektif dalam bekerja.

#### 8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Anggota organisasi yang mempersepsikan bahwa diri mereka didukung oleh organisasinya akan memberikan perilaku timbal balik terhadap organisasi tersebut dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Menurut (Robbins et al., 2014) faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1. Job satisfaction pegawai yang diasumsikan sebagai penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang puas akan berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan pegawai menjadi bangga melebihi tuntutan tugas karena pegawai ingin membalas pengalaman organisasi.



2. Iklim organisasi yang positif, pegawai merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika pegawai diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa pegawai diperlakukan secara adil oleh organisasinya.
3. Kepribadian dan suasana hati (mood), yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara individual maupun kelompok, bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi orang lain dan mood.
4. Komitmen Organisasi, latar belakang yang paling besar dalam mempengaruhi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi dan kepribadian. Dimana hasil penemuannya mengatakan bahwa komponen komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) total adalah komitmen afektif dan kontinuans. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha- usaha ekstra (extra effort).
5. Persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap dukungan *Organisational Perceived Organizational Citizenship Behavior*. Pekerja yang merasakan didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku citizenship.
6. Masa kerja, karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin

berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Masa kerja berfungsi sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi pegawai di dalam organisasi.

7. Jenis kelamin, perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dengan rekan kerja lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian menemukan bahwa wanita lebih mengutamakan pembentukan relasi daripada pria dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria.
8. Usia, pegawai yang lebih muda fleksibel dalam mengatur kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasi. Sementara itu, pegawai yang lebih tua cenderung lebih kaku dalam menyesuaikan antara kebutuhan mereka dan kebutuhan organisasinya.

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

1. Komitmen organisasi

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

2. Job satisfaction

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

3. Budaya organisasi

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

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

Setiap organisasi tentu melakukan pengukuran dalam menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Pengukuran ini dilakukan guna mengantisipasi dampak yang akan terjadi terhadap organisasi. Menurut (Organ et al., 2006) terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Altruism* (kerelaan)
- 2) *Sportsmanship* (sikap sportif)
- 3) *Courtesy* (kesopanan)
- 4) *Conscientiousness* (kesadaran)
- 5) *Civic virtue* (kepatuhan)

Berikut ini merupakan penjelasan terhadap indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tersebut:

##### *1) Altruism*

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

##### *2) Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas

pegawai. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

### 3) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara pegawai, pegawai akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

### 4) *Courtesy*

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

### 5) *Civic Virtue*

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

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

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

## 5. Civic Virtue.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi akan dapat diukur apabila menghasilkan kinerja dengan baik, apabila terdapat suatu kelaziman dimana pegawai tidak hanya melakukan tugas pokoknya saja, namun juga mau melakukan tugas-tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran sesama pegawai, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra dan mau menggunakan waktu kerja secara efektif.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

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

Pada dasarnya, manusia hidup dan bekerja menginginkan suatu kemantapan, keamanan, kesejahteraan dan kepuasan. Kepuasan kerja sangat penting untuk memastikan pendapatan yang lebih tinggi bagi organisasi. Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan merupakan ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap orang memiliki kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada setiap orang yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan perasaan suka terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas (Azhar et al., 2020).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Jufrizen, 2015). Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer untuk itu manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaannya (Bahri & Nisa, 2017). Salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan kerja yang optimal guna mencapai tujuan organisasi adalah kepuasan kerja. Tugas-tugas yang diberikan kepada karyawan, akan dapat diselesaikan dengan baik, jika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja (Mujiatun et al., 2019).

Sedangkan menurut (Tamali & Munasip, 2019) “Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya”.

Menurut (Saripuddin, 2017) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal – hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya di perusahaan.

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Dari batasan tentang kepuasan kerja tersebut, organisasi harus mampu mengidentifikasi dan berusaha mengetahui apa yang diharapkan dari hasil pekerjaannya (Saragih & Simarmata, 2018).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas tentang definisi kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat dimana seseorang merasa sikap positif ataupun negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka, tempat kerja dan hubungan dengan teman kerja. Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah uang, wibawa, kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreatifitas. Kepuasan kerja adalah keadaan psikis seorang pegawai diorganisasi dalam bentuk emosional bisa perasaan bahagia dan perasaan tidak senang tergantung aspek yang dihadapi dalam perusahaan, apakah seorang individu puas atau tidak puas dengan pekerjaannya adalah sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung pada bagaimana ia memandang kecocokan atau konflik antara keinginannya dan hasil (yang diterima).

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

#### **1. Manfaat Kepuasan Kerja**

Jika perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak sekali manfaat. Manfaat kepuasan kerja (Nitisemito, 2014) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.
2. Kerusakan akan dapat dikurangi

3. Absensi dapat diperkecil
4. Perpindahan karyawan dapat diperkecil
5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan
6. Ongkos per unit dapat diperkecil

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Dimana keputusan yang diambil perusahaan tentunya berharap memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan berupaya untuk mencari suatu faktor yang memuaskan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

Menurut (Bintoro & Daryanto, 2017) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

#### **1. Faktor psikologi**

Merupakan faktor yang berhubungan Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

#### **2. Faktor sosial**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya dan berat ringannya pekerjaan.

#### **3. Faktor fisik**

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.



#### 4. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan balas jasa yang adil dan layak.

Menurut (Supomo & Nurhayati, 2018) kepuasan kerja pegawai dapat dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan kerja sesuai dengan ahlinya
3. Berat ringannya suatu pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang kegiatan sehari-hari
6. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak

##### **2.1.3.4 Indikator-indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan menyukai pekerjaannya. Sikap ini tercermin dari semangat kerja, disiplin dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, di luar pekerjaan maupun diantara kombinasi pekerjaan internal dan eksternal. Menurut (SITINJAK et al., 2017) indikator kepuasan kerja adalah :

- 1) motivasi
- 2) sikap pimpinan
- 3) hubungan pimpinan dengan karyawan
- 4) hubungan karyawan dengan karyawan

- 5) ruangan kerja, dan
- 6) punishment

Menurut (Mangkunegara, 2017a)) mengatakan bahwa indikator kepuasan kerja yaitu :

- 1) Turn over.
- 2) Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja.
- 3) Umur
- 4) Tingkat Pekerjaan.
- 5) Ukuran Organisasi.

Berikut ini merupakan penjelasan terhadap indicator kinerja tersebut:

- 1) Turn over.

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover karyawan yang rendah. Sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

- 2) Tingkat ketidak hadiran (absen) kerja

Karyawan- karyawan yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

- 3) Umur

Ada kecenderungan karyawan yang tua lebih merasa puas dari pada karyawan yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan

karyawan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya.

#### 4) Tingkat Pekerjaan.

Karyawan-karyawan yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada karyawan yang mencukupi tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan-karyawan yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

#### 5) Ukuran Organisasi

Perusahaan Ukuran organisasi perusahaan dapat memengaruhi kepuasan karyawan.

Berdasarkan indikator yang menimbulkan kepuasan kerja tersebut diatas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya.

### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Di dalam sebuah instansi/organisasi seseorang karyawan tentu mengharapkan komitmen organisasi yang baik, dalam suatu organisasi dimana dengan komitmen organisasi yang baik, maka akan meningkatkan rasa

kepercayaan yang tinggi terhadap suatu organisasi tersebut dan karyawan akan bertahan sebagai karyawan di perusahaan tersebut jika komitmen organisasi dalam suatu organisasi tinggi sesuai dengan keinginan karyawan. Berikut adalah beberapa definisi komitmen organisasi menurut para ahli dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

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

Namun pendapat lain mengatakan komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenali dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi (Siagian, 2019). Komitmen organisasi adalah kesepakatan untuk melakukan sesuatu untuk diri sendiri, individu lain, kelompok atau organisasi (Uha, 2017).

Komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dan perilaku yang saling mendorong (reinforce) antara satu dengan yang lain. Karyawan yang komit terhadap organisasi akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif terhadap lembaganya, karyawan akan memiliki jika untuk tetap membela organisasinya,

berusaha meningkatkan prestasi, dan memiliki keyakinan yang pasti untuk membantu mewujudkan tujuan organisasi (Setiono & Andjarwati, 2019).

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

#### **2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Komitmen Organisasi**

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

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

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

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

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

Organisasi menginginkan agar seluruh pegawai memiliki komitmen organisasi yang tinggi, manfaat komitmen pegawai bagi organisasi Menurut (Luthans, 2011), yaitu :

1. Menghindari biaya pergantian pegawai yang tinggi

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

## 2. Mengurangi atau meringankan supervise pegawai

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

## 3. Meningkatkan efektifitas organisasi

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

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

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

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

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi Menurut (Sopiah & Sangadji, 2018), yaitu:

1. Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterhandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaanya mengenai organisasi.

Sedangkan menurut (Alwisol, 2017) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

- a. Karakteristik pribadi individu

Karakteristik pribadi terbagi kedalam dua variabel, yaitu variabel demografis dan variabel disposisional. Variabel demografis mencakup gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Sedangkan variabel disposisional mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi. Variabel disposisional ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi, karena adanya perbedaan pengalaman masing-masing anggota dalam organisasi tersebut.

b. Karakteristik organisasi

Yang termasuk dalam karakteristik organisasi itu sendiri yaitu: struktur organisasi, desain kebijaksanaan dalam organisasi dan bagaimana kebijaksanaan organisasi tersebut disosialisasikan.

c. Pengalaman organisasi

Sedangkan pengalaman berorganisasi tercakup ke dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi tersebut, dan hubungan antara anggota organisasi dengan supervisor atau pimpinannya.

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

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

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

- 1) Komitmen afektif
- 2) Komitmen berkelanjutan



### 3) Komitmen normatif

Berikut ini merupakan penjelasan terhadap indikator komitmen organisasi tersebut:

- 1) Komitmen afektif, maksudnya dimana hubungan emosional karyawan terhadap organisasi saling terkait. Dan indikator ini ditinjau dari persepsi dari pada responden mengenai adanya rasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi, sehingga tidak terbebani akan masalah yang timbul, justru dihadapi dan dihabiskan sepenuhnya untuk organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan dalam hal ini kaitannya atas dasar dari karyawan yang akan mengalami kerugian jika harus meninggalkan organisasinya. Dalam pengukuran indikator ini diukur dari pola perspektif para responden sulitnya meninggalkan organisasi dan tidak memiliki opsi lainnya.
- 3) Komitmen normatif, yang menggambarkan akan perasaan keterikatan terhadap organisasi, dan indikator ini diukur daripada perspektif para responden sehingga menumbuhkan adanya perasaan tidak etis apabila berpindah atau beralih ke organisasi lain.

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

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

## **2.2 Kerangka Berpikir Konseptual**

Kerangka konseptual merupakan suatu hubungan atau kaitan yang mencerminkan hubungan antara variabel satu dengan variabel lainnya dari penelitian yang sedang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Kinerja Karyawan (Y), serta Organizational Citizenship Behavior (Z).

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

Kepuasan kerja membuat karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kinerja yang tinggi. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan pekerjaannya dengan senang hati dan membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang banyak tanpa ada kata keterpaksaan. Kepuasan kerja juga sangat penting bagi karyawan dengan memperoleh pujian untuk pekerjaannya, investasi, perhatian, peralatan dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja itu mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

Adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan (Wibowo, 2016).

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian

terdahulu yaitu penelitian (Jufrizen, 2016), (Arda, 2017), ( dewi suryani Harahap & Khair, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Nabawi, 2019), (S. F. Harahap & Tirtayasa, 2020) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan.

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

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

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya. Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut (Sapitri, 2016). Hasil penelitian (Adhan et al., 2020), (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Sakti, 2020) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Robbins, 2014) menyatakan *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu malakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan. Tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dengan memberikan tenaga untuk membantu rekan kerja sehingga kerjasama ini dapat memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kinerja akan meningkat.

Menurut hasil penelitian (Nisa et al., 2018) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dimana jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditingkatkan dengan baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif, efisien dan dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan, baik itu pekerjaan sendiri maupun pekerjaan karyawan lain, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut dapat berjalan dengan lancar. Dalam jurnal (Arianto, 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

#### **2.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Kepuasan kerja menyebabkan karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota yang baik. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan.

Semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak kepada semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tersebut, seperti ketersediaan untuk berkontribusi lebih tanpa mengharap imbalan dari perusahaan. Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi akan sangat senang terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan dan selalu mempertimbangkan hal-hal yang positif demi kemajuan perusahaan ke depannya.

Hasil penelitian (Sulaika, 2013) yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Telkom Tegal menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

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

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

### **2.2.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan (Dewi & Suwandana, 2016) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hossein Jenaabi di tahun 2013 yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Widyanto di tahun 2013 juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara

positif dan signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Terakhir, Soegandhi (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan secara signifikan. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan dihadapan rekan kerja dan manajer.

Hal ini juga akan berdampak pada kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan orang lain, evaluasi manajer tentang kinerja karyawan, dan pada akhirnya adalah kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian diatas, menunjukkan bahwa secara garis besar kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian (Nabawi, 2019), (Nasution, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mujiatun, 2015), (Arda, 2017), (Sandhi Fialy Harahap & Tirtayasa, 2020) bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.7 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan

organisasi yang ditempatinya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya, sehingga kinerja karyawan menjadi meningkat.

Para peneliti perilaku organisasi mengemukakan bahwa komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target (Kreitner dan Kinicki, 2014:165). Menurut Widyanto (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Sari Maysarah di tahun 2015 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Komitmen Kinerja komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

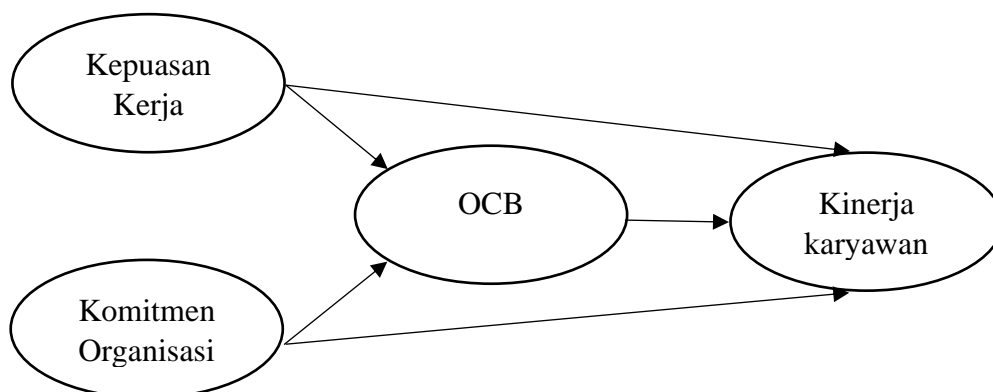
Kaveh Hasani dan Saman S. (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian, (Muis et al., 2018) (Muis et al., 2018) (Adhan et al., 2020), (Arianty, 2012), (Adhan et al., 2020), Terakhir, Soeghandi (2013) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* apabila karyawan tersebut sudah memiliki rasa puas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Selain kepuasan kerja yang sangat berperan penting dalam mewujudkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan, faktor lain yang dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, apabila karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan tersebut akan rela mengorbankan apa yang dimilikinya demi kepentingan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Intan Nofika di tahun 2016 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan Arif P. di tahun 2017 juga menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil Penelitian (Jufrizen et al., 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2018), (Jufrizen, 2015), (Jufrizen et al., 2020) terakhir Bagus (2016) dan Andala Rama (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berikut ini adalah gambar paradigma penelitian sebagai berikut:



## **Gambar 2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

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

1. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
4. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
5. Ada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
6. Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada Pegawai BKKBN Sumatera Utara.
7. Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening pada

Pegawai BKKBN Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

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

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan di atas, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bersifat asosiatif untuk menjelaskan tentang *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Kantor BKKBN Sumatera Utara.*

#### **3.2 Definisi Operasional**

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

adalah:

### 1. Kinerja Karyawan (Y)

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

**Tabel 3. 8 Indikator Kinerja Karyawan**

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

Sumber: (Fattah, 2017)

### 2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)

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

**Tabel 3. 9 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

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

Sumber: (Organ et al., 2006)

### 3. Kepuasan Kerja (X1)

Kepuasan kerja adalah hasil dari berbagai macam sikap yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor-faktor khusus seperti upah, kestabilan pekerjaan, ketentraman kerja, kesempatan untuk maju, penilaian kerja yang adil, dan hubungan sosial di dalam pekerjaan.

**Tabel 3. 10 Indikator Kepuasan Kerja**

No	Indikator
1	Motivasi
2	Sikap pimpinan
3	Hubungan pimpinan dengan karyawan
4	Hubungan karyawan dengan karyawan
5	Ruangan kerja, dan
6	Punishment

Sumber: (Sitinjak et al., 2017)

#### **4. Komitmen Organisasi (X2)**

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

**Tabel 3. 11 Indikator Komitmen Organisasi**

No	Indikator
1	Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi
2	Munculnya kebanggaan akan organisasi
3	Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi
4	Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait, dan
5	Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai

Sumber: (Taurisa & Ratnawati, 2012)

### **3.3 Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukann di Kantor Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Sumatera Utara (BKKBN SUMUT), Jalan Gunung Krakatau No. 110, Pulo Brayan Darat II, Kec. Medan Timur, Kota Medan, Sumatera Utara, 20239. Waktu penelitian ini direncanakan dimulai dari bulan Februari 2023 samapi Agustus 2023. Rencana kegiatan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3. 12 Rencana Waktu Penelitian

No	Proses Penelitian	Bulan/Tahun																											
		Feb 23				Mar 23				Apr 23				Mei 23				Juni 23				Juli 23				Agust 23			
		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	2	3	4
1	Pengajuan Judul				■																								
2	Riset Awal					■	■																						
3	Pembuatan Proposal							■	■																				
4	Bimbingan Proposal									■	■	■	■	■	■														
5	Seminar Proposal															■	■	■	■										
6	Pengelolaan Data																			■	■	■	■						
7	Menganalisis Data																										■	■	
8	Penyusunan Skripsi																												■
9	Sidang Meja Hijau																												

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang menjadi pusat perhatian dan menjadi sumber data penelitian. Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan lain sebagainya. (Nurrahman et al., 2021) Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Kantor BKKBN Sumatera Utara yang berjumlah 91 orang.

Tabel 3. 13 Daftar Pegawai BKKBN Sumatera Utara

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Kepala Perwakilan	1
2	Sekretaris	26
3	DALDUK (Pengendalian Penduduk)	10
4	KSPK (Keluarga Sejahtera dan Pemberdayaan Keluarga)	11
5	ADPIN (Advokasi, Penggerakan dan Informasi)	16
6	KBKR (Keluarga Berencana dan Kesehatan Reproduksi)	11
7	LATBANG (Pelatihan, Penelitian dan Pengembangan)	16
<b>Jumlah</b>		<b>91</b>

#### 3.4.2 Sampel

Sampel merupakan perwakilan atau bagian dari sebuah populasi yang telah dihilangkan dengan metode tertentu (Nurrahman et al., 2021). Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan

sampel yang diambil dari populasi itu. Untuk itu, sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). (Sugiyono, 2017)

Adapun dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, karena populasinya kurang dari 100 orang. Menurut (Sugiyono, 2017) teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel dimana semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Dimana seluruh jumlah anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu seluruh pegawai BKKBN Sumatera Utara yang berjumlah 91 orang.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

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

1. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melaksanakan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti, dan apabila peneliti juga ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah dari responden tersebut sedikit. Wawancara dilakukan penulis kepada pegawai atau responden di Kantor BKKBN Sumatera Utara.
2. Kusioner/angket, menurut (Juliandi, 2018) kusioner merupakan pertanyaan/pertanyaan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak.



Lembar kuesioner yang diberikan pada responden diukur dengan dengan skala likert yang terdiri dari lima pertanyaan dengan rentang mulai dari “sangat setuju” sampai “sangat tidak setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut:

**Tabel 3. 14 Skala Likert**

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

### 3.6 Teknik Analisis Data

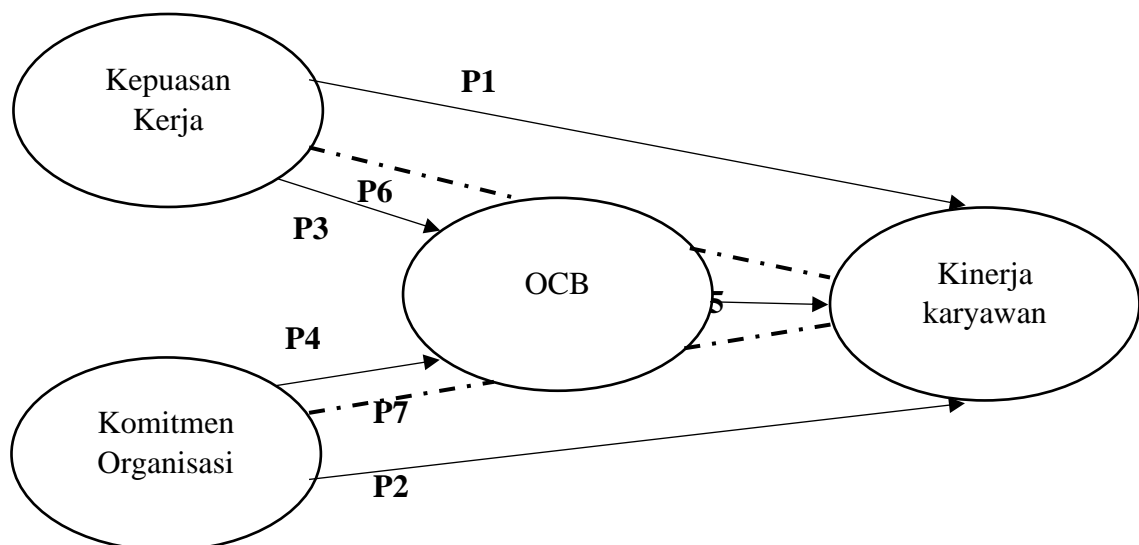
Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali , 2016). 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.

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

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



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

### 3.6.1 Analisis Outer Model

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

- 1) *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan *construct score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading factor* yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,7$  dengan konstruk yang ingin diukur, nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup.
- 2) *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai *discriminant validity* yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).
- 3) *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan

*cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

- 4) *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0,7$ .

### 3.6.2 Analisis Inner Model

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

#### 1) *R-Square*

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

Kriteria dari *R-Square* adalah:

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

#### 2) *f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)*

*f<sup>2</sup> Effect Size (f-Square)* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel

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

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

### 3) Uji Hipotesis

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

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

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah dengan melihat nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

#### b) *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), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c) *Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct* dan *indirect effect* (Juliandi, 2018).

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Penelitian ini dilakukan di BKKBN Sumatera Utara. Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel kinerja karyawan (Y), 9 pernyataan untuk variabel kepuasan kerja (X1), 8 pernyataan untuk variabel komitmen organisasi (X2), dan 9 pernyataan untuk variabel *organizational citizenship behavior* (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada karyawan BKKBN Sumatera Utara yang berjumlah 91 orang sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) opsi sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Skala Likert**

Pernyataan	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat Tidak setuju	1

Ketentuan diatas berlaku dalam menghitung variabel X, Y dan Z. Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket maka skor tertinggi adalah 5 dan skor terendah adalah 1.

##### 4.1.2 Identitas Responden

Data di dalam tabel-tabel dibawah ini menunjukkan identitas responden yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan, unit kerja dan golongan.

#### 4.1.2.1 Jenis Kelamin

Identitas responden berdasarkan jenis kelamin dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	36	39.6	39.6	39.6
	Perempuan	55	60.4	60.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.2 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 55 (60,4%) orang perempuan dan laki-laki sebanyak 36 (39,6%) orang. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan BKKBN Sumatera Utara yang berjenis kelamin perempuan.

#### 4.1.2.2 Usia

Adapun identitas responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.3. Identitas Responden Berdasarkan Usia**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 30 Tahun	13	14.3	14.3	14.3
	30-40 Tahun	43	47.3	47.3	61.5
	> 40 Tahun	35	38.5	38.5	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.3 diatas bisa dilihat bahwa reponden terbanyak terdiri dari karyawan yang berusia 30-40 tahun yaitu sebanyak 43 (47,.)% orang, kemudian diikuti oleh karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun yaitu sebanyak 35 (38,5%) orang dan terakhir diikuti oleh karyawan yang berusia dibawah 30 tahun yaitu sebanyak 13 (14,3%) orang. Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan BKKBN Sumatera Utara yang berusia 30-40 tahun.



#### 4.1.2.3 Pendidikan

Adapun identitas responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.4. Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SLTA/Sederajat	7	7.7	7.7	7.7
	D3	5	5.5	5.5	13.2
	S1	64	70.3	70.3	83.5
	S2	15	16.5	16.5	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 64 (70,3%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan S-1, 15 (16,5%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan S-2, 7 (7,7%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan SMA, dan 5 (5,5%) orang karyawan yang berlatar belakang pendidikan D3. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang berlatar belakang pendidikan S1.

#### 4.1.2.4 Unit Kerja

Adapun identitas responden berdasarkan unit kerja dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.5. Identitas Responden Berdasarkan Unit Kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SEKRETARIS	27	29.7	29.7	29.7
	Dalduk	9	9.9	9.9	39.6
	KSPK	10	11.0	11.0	50.5
	ADPIN	15	16.5	16.5	67.0
	KBKR	11	12.1	12.1	79.1
	LATBANG	18	19.8	19.8	98.9
	Kepala	1	1.1	1.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.5 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 27 (29,7%) orang karyawan yang bekerja sebagai sekretaris, 18 (19,8%) orang karyawan yang bekerja pada unit LATBANG, 15 (16,5%) orang karyawan yang bekerja pada unit ADPIN, 11 (12,1%) orang karyawan yang bekerja pada unit KBKR, 10 (11%) orang karyawan yang bekerja pada unit KSPK, 9 (9,9%) orang karyawan yang bekerja pada unit DALDUK, dan 1 (1,1%) orang yang bekerja sebagai kepala. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang bekerja sebagai Sekretaris.

#### 4.1.2.5 Golongan

Adapun identitas responden berdasarkan golongan/pangkat dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.6. Identitas Responden Berdasarkan Golongan/pangkat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2c	4	4.4	4.4	4.4
	3a	21	23.1	23.1	27.5
	3b	32	35.2	35.2	62.6
	3c	10	11.0	11.0	73.6
	3d	11	12.1	12.1	85.7
	4a	8	8.8	8.8	94.5
	4b	4	4.4	4.4	98.9
	4c	1	1.1	1.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.6 diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 32 (35,2%) orang karyawan yang bekerja pada golongan 3b, 21(23,1%) orang karyawan yang bekerja pada golongan 3a, 11 (12,1%) orang karyawan yang bekerja pada golongan 3d, 10 (11%) orang karyawan yang bekerja pada golongan 3c, 8 (8,8%) orang karyawan yang bekerja pada golongan 4a, 4 (4,4%) orang karyawan yang bekerja pada golongan 2c dan 4b, dan 1 (1,1%) orang yang

bekerja pada golongan 4c. Bisa di Tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah karyawan yang bekerja pada golongan 3b.

### 4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

#### 4.1.3.1 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kinerja karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.7. Skor Angket Untuk Variabel Kinerja Karyawan**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	71	78,1	16	17,6	4	4,4	0	0	0	0	91	100
2	59	64,8	28	30,8	2	2,2	2	2,2	0	0	91	100
3	61	67	18	19,8	6	6,6	6	6,6	0	0	91	100
4	58	63,7	27	29,7	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
5	60	65,9	24	26,4	6	6,6	1	1,1	0	0	91	100
6	69	75,8	14	15,4	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari Tabel 4.7 Diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kinerja karyawan Bahwa:

- 1) Jawaban responden hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 78,1%.
- 2) Jawaban responden hasil kerja saya memuaskan sebab saya memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang dilimpahkan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,8%.

- 3) Jawaban responden kuantitas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan perusahaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67%.
- 4) Jawaban responden saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 63,7%.
- 5) Jawaban responden saya mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.
- 6) Jawaban responden efisiensi kerja saya melebihi standar pegawai yang ada mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 75,8%.

#### 4.1.3.2 Variabel Kepuasan Kerja (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Skor Angket Untuk Variabel Kepuasan Kerja**

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	60	65,9	25	27,5	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
2	61	67	24	26,4	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
3	60	65,9	25	27,5	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
4	60	65,9	24	26,4	6	6,6	1	1,1	0	0	91	100
5	59	64,8	25	27,5	6	6,6	1	1,1	0	0	91	100
6	68	74,7	18	19,8	5	5,5	0	0	0	0	91	100
7	67	73,6	18	19,8	0	0	6	6,6	0	0	91	100
8	64	70,3	18	19,8	5	5,5	4	4,4	0	0	91	100
9	62	68,1	21	23,1	6	6,6	2	2,2	0	0	91	100
10	71	78	13	14,3	7	7,7	0	0	0	0	91	100
11	68	74,7	15	16,5	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100
12	68	74,7	15	16,5	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100

Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 4.8 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel kepuasan kerja bahwa:

- 1) Jawaban responden saya termotivasi untuk selalu berhasil dalam melaksanakan tugas pokok saya mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,9%.
- 2) Jawaban responden saya termotivasi untuk selalu berhasil dalam melaksanakan tugas pokok saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67%.
- 3) Jawaban responden pimpinan atau ketua bagian selalu memberikan dukungan kepada saya dimana saya bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.
- 4) Jawaban responden pimpinan selalu memberikan sugesti maupun masukan yang dapat membangun dalam upaya meningkatkan kinerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.
- 5) Jawaban responden pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik kepada karyawan mengenai strategi yang akan dilakukan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 64,8%.
- 6) Jawaban responden pemimpin ditempat saya bekerja mampu mengajak karyawannya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,7%.
- 7) Jawaban responden saya merasa rekan kerja saya memberikan hak yang sama terhadap sesama pegawai mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,6%.
- 8) Jawaban responden saya merasa rekan kerja saya menghormati saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 70,3%.

- 9) Jawaban responden kondisi ruang kerja yang nyaman membuat saya selalu giat dalam bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,1%.
- 10) Jawaban responden perusahaan/organisasi memberikan hukuman ringan berupa teguran lisan maupun tertulis kepada karyawan yang bersangkutan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 78%.
- 11) Jawaban responden perusahaan/organisasi memberikan hukuman sedang berupa (penundaan kenaikan gaji / promosi) kepada karyawan yang bersangkutan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,7%.
- 12) Jawaban responden perusahaan/organisasi memberikan hukuman berat berupa (penurunan pangkat / demosia atau pemutusan hubungan kerja sebagaia karyawan) kepada karyawan yang bersangkutan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,7%.

#### 4.1.3.3 Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel komitmen organisasi sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi**

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	60	65,9	25	27,5	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
2	68	74,7	15	16,5	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100
3	70	76,9	13	14,3	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100
4	68	74,7	15	16,5	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100
5	61	67	24	26,4	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.9 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel komitmen organisasi bahwa:

- 1) Jawaban responden saya telah memiliki rasa kepercayaan pada perusahaan serta merasa bagian dari keluarga besar perusahaan/organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,9%.
- 2) Jawaban responden saya dengan bangga menyatakan kepada pihak lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan/organisasi tempat kerja saya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,7%.
- 3) Jawaban responden saya bersedia menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi perusahaan/organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 76,9%.
- 4) Jawaban responden saya sangat senang telah memilih perusahaan/organisasi ini sebagai tempat kerja saya dibanding perusahaan/organisasi lainnya yang saya pertimbangkan saat mulai bekerja mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 74,7%.
- 5) Jawaban responden saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai serupa dengan nilai-nilai perusahaan/organisasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 67%.

#### 4.1.3.4 Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan BKKBN Sumatera Utara diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *organizational citizenship behavior* sebagai berikut:

**Tabel 4.10. Skor Angket Untuk Variabel *Organizational Citizenship Behavior***

No	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	60	65,9	25	27,5	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
2	66	72,5	17	18,7	6	6,6	2	2,2	0	0	91	100
3	60	65,9	19	20,9	6	6,6	6	6,6	0	0	91	100
4	60	65,9	25	27,5	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
5	60	65,9	25	27,5	5	5,5	1	1,1	0	0	91	100
6	68	74,7	15	16,5	2	2,2	6	6,6	0	0	91	100
7	66	72,5	9	9,9	7	7,7	9	9,9	0	0	91	100
8	60	65,9	25	27,5	1	1,1	5	5,5	0	0	91	100
9	67	73,6	20	22	4	4,4	0	0	0	0	91	100
10	70	76,9	17	18,7	4	4,4	0	0	0	0	91	100
11	62	68,1	21	23,1	1	1,1	7	7,7	0	0	91	100

**Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)**

Dari tabel 4.10 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel *organizational citizenship behavior* bahwa:

- 1) Jawaban responden saya senang membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan mayoritas responden menjawab sangat setuju yaitu sebesar 65,9%.
- 2) Jawaban responden saya dengan sukarela meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,5%.
- 3) Jawaban responden saya selalu mematuhi peraturan atau sop yang telah dibuat perusahaan walaupun tidak ada yang mengawasi mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.



- 4) Jawaban responden saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam kantor mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.
- 5) Jawaban responden saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.
- 6) Jawaban responden saya selalu sharing dengan rekan kerja atau atasan mengenai kendala atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 74,7%.
- 7) Jawaban responden saya selalu memberi informasi dengan rekan atau atasan sebelum mengambil tindakan penting mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 72,5%.
- 8) Jawaban responden saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk makan siang atau istirahat mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 65,9%.
- 9) Jawaban responden saya tidak banyak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan sepele mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 73,6%.
- 10) Jawaban responden saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan instansi kedepannya mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 76,9%.
- 11) Jawaban responden saya rutin mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan kantor bkkbn sumatera utara mayoritas responden menjawab sangat setuju sebesar 68,1%.

## 4.2 Analisis Data

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

Analisis model pengukuran/measurement model analysis (outer model) menggunakan 4 pengujian, antara lain: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach alpha* berikut ini hasil pengujiannya:

#### 4.2.1.1 *Convergent Validity*

Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0,70$  dengan konstruk yang diukur. Namun menurut (Ghozali, 2013) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5-0,6 dianggap cukup memadai.

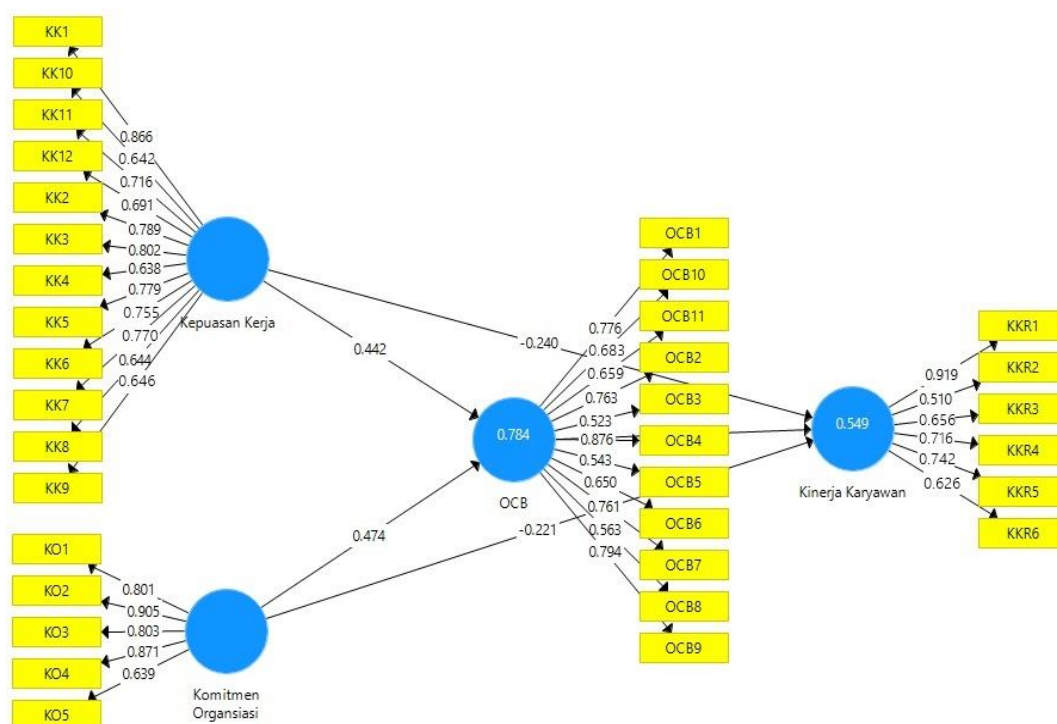
**Tabel 4.11. *Outer Loading***

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organsiasi	OCB
KK1	0,866			
KK10	0,642			
KK11	0,716			
KK12	0,691			
KK2	0,789			
KK3	0,802			
KK4	0,638			
KK5	0,779			
KK6	0,755			
KK7	0,770			
KK8	0,644			
KK9	0,646			
KKR1		0,919		
KKR2		0,510		
KKR3		0,656		
KKR4		0,716		
KKR5		0,742		
KKR6		0,626		
KO1			0,801	
KO2			0,905	
KO3			0,803	
KO4			0,871	
KO5			0,639	
OCB1				0,776
OCB10				0,683
OCB11				0,659
OCB2				0,763
OCB3				0,523

OCB4				0,876
OCB5				0,543
OCB6				0,650
OCB7				0,761
OCB8				0,563
OCB9				0,794

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan pengujian *convergent validity* adalah seluruh nilai *loading* di atas 0,5, maka dapat disimpulkan bahwasanya seluruh nilai *loading* sudah memadai.



**Gambar 4.1. Hasil Uji Algorithm (Outer Loading)**  
**Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

#### 4.2.1.2 Discriminant Validity

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. (Ghozali, 2013) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur *reliabilitas component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan *composite reliability*. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

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

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,725
Kinerja Karyawan	0,846
Komitmen Organsiasi	0,754
OCB	0,769

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE (*Average Variance Extracted*) untuk semua konstruk memiliki nilai  $> 0,50$ . Oleh karena itu tidak ada permasalahan *discriminant validity* pada model yang diuji.

#### 4.2.1.3 Cronbach Alpha

*Cronbach alpha* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*, dan  $> 0,53$  masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.13. Cronbach Alpha**

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,792
Kinerja Karyawan	0,768
Komitmen Organsiasi	0,865
OCB	0,842

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk dapat disimpulkan dari tabel di atas seluruh konstruk memiliki reliabilitas yang sudah sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

#### 4.2.1.4 Composite Reliability

*Composite reliability* harus  $> 0,70$  untuk *confirmatory research*, 0,53-0,70 masih dapat diterima untuk *exploratory research* (Hair et al., 2021).

**Tabel 4.14. Composite Reliability**

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,842
Kinerja Karyawan	0,892
Komitmen Organsiasi	0,903
OCB	0,878

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Tabel di atas menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0,53. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

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

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*: Berikut ini hasil pengujiannya:

##### 4.2.2.1 R-Square

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted) = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.15. R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,549	0,534
OCB	0,784	0,779

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Kesimpulan dari pengujian nilai R-square Tabel 4.15 adalah sebagai berikut: *R-Square Adjusted* model jalur I = 0.534 Artinya kemampuan variabel X yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan Y (kinerja karyawan) adalah sebesar 53,4% dengan demikian model tergolong sedang (moderat); *R-Square Adjusted* model jalur II = 0.779. Artinya kemampuan variabel X yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam menjelaskan Z (*organizational citizenship behavior*) adalah sebesar 77,9% dengan demikian model tergolong kuat (substansial).

#### 4.2.2.2 *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). 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.

**Tabel 4.16. *F-Square***

	<b>Kepuasan Kerja</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Komitmen Organsiasi</b>	<b>OCB</b>
<b>Kepuasan Kerja</b>		0,026		<b>0,227</b>
<b>Kinerja Karyawan</b>				
<b>Komitmen Organsiasi</b>		0,022		<b>0,261</b>
<b>OCB</b>		<b>0,586</b>		

**Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)**

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel diatas adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel X1 (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,026, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 2) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,022, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- 3) Variabel X1 (kepuasan kerja) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,227, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator.

- 4) Variabel X2 (komitmen organisasi) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai = 0,261, maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap mediator
- 5) Variabel Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja karyawan) memiliki nilai = 0,586, maka efek yang besar dari variabel mediator terhadap endogen.

#### 4.2.2.3 Pengujian Hipotesis

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

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan; dan Jika nilai P- Values > 0.05, maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

**Tabel 4.17. *Direct Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,240	0,213	0,241	4,996	0,000
Kepuasan Kerja -> OCB	0,442	0,463	0,090	4,904	0,000
Komitmen Organsiasi -> Kinerja Karyawan	0,221	0,238	0,183	4,208	0,000
Komitmen Organsiasi -> OCB	0,474	0,459	0,090	5,245	0,000
OCB -> Kinerja Karyawan	1,106	1,099	0,205	5,390	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam Tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *TStatistic(|O/STDEV|)*), antara lain:

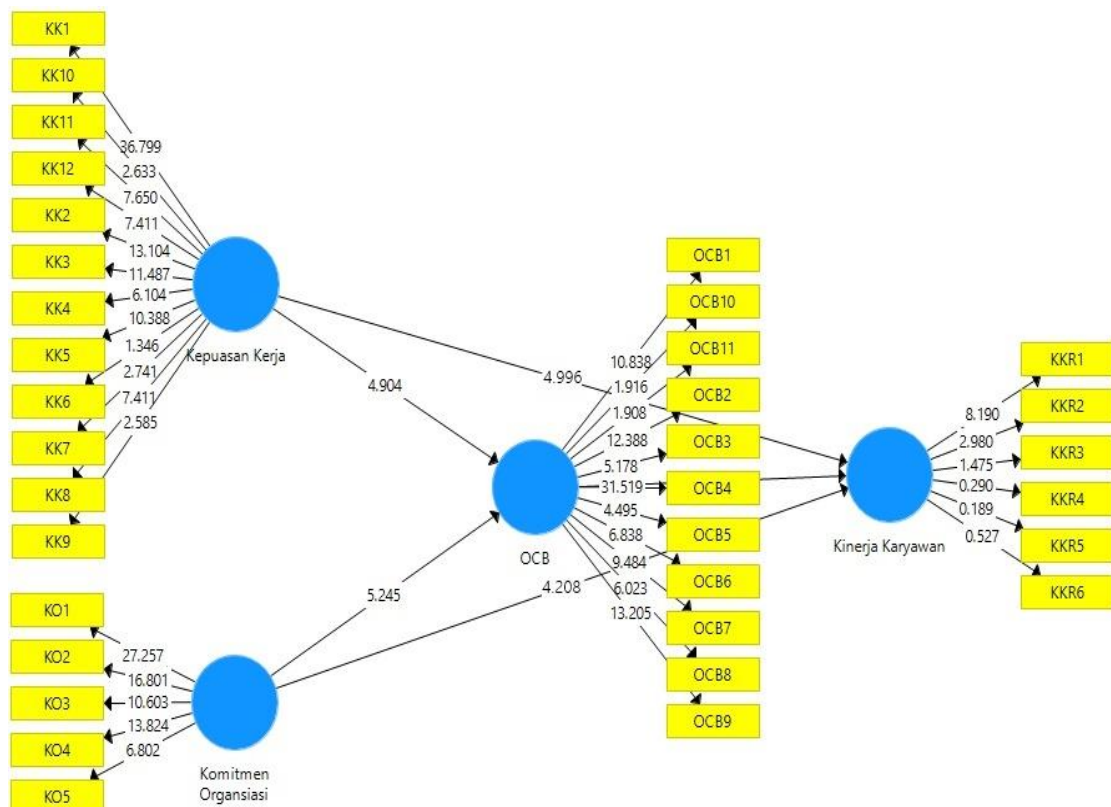
- 1) X1 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,996 dan *P-Value* = 0.000 < 0.05 artinya, pengaruh X (kepuasan kerja) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.
- 2) X2 terhadap Y : nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* = 4,208 dan *P-Value* = 0.000 <

0.05 artinya, pengaruh X (komitmen organisasi) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.

3) X1 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,904$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X1 (kepuasan kerja ) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.

4) X2 terhadap Z : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,245$  dan  $P-Value = 0.000 < 0.05$  artinya, pengaruh X2 (kepuasan kerja ) terhadap Z (*organizational citizenship behavior*) adalah positif dan signifikan.

5) Z terhadap Y : nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,390$  dan  $P-Values = 0.000 < 0.05$ , artinya, pengaruh Z (*organizational citizenship behavior*) terhadap Y (kinerja karyawan) adalah positif dan signifikan.



**Gambar 4.1. Direct Effect**



## 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/organizational citizenship behavior*), memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/kepuasan kerja*) dan (*X2/komitmen organisasi*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja karyawan*).
- 2) Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator (*Z/organizational citizenship behavior*), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (*X1/kepuasan kerja*) dan (*X2/komitmen organisasi*) terhadap variabel endogen (*Y/kinerja karyawan*).

**Tabel 4.18. *Indirect Effect***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,489	0,505	0,131	3,746	<b>0,000</b>
Komitmen Organisasi -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,525	0,508	0,146	3,587	<b>0,000</b>

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.18 yaitu:

- 1) Pengaruh tidak langsung (*X1*) -> (*Z*) -> (*Y*) nilai *TStatistics(|O/STDEV|)* adalah 3,746, dengan *P-Values* 0.000 < 0.05 (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja

karyawan.

- 2) Pengaruh tidak langsung (X2) -> (Z) -> (Y) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah 3,587 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (signifikan), maka *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### 3) Total Effect (Pengaruh Total)

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

**Tabel 4.19. Total Effect**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,249	0,292	0,235	4,061	0,000
Kepuasan Kerja -> OCB	0,442	0,463	0,090	4,904	0,000
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0,303	0,269	0,203	4,494	0,000
Komitmen Organisasi -> OCB	0,474	0,459	0,090	5,245	0,000
OCB -> Kinerja Karyawan	1,106	1,099	0,205	5,390	0,000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah:

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepuasan kerja) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,061 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (komitmen organisasi) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,494 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (kepuasan kerja) dan Z (*organizational citizenship behavior*) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 4,904 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (kepuasan kerja) dan Z (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 5,245 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (*organizational citizenship behavior*) dan Y (kinerja karyawan) nilai  $TStatistics(|O/STDEV|)$  adalah sebesar 5,390 dengan  $P-Values$   $0.000 < 0.05$  (berpengaruh signifikan).

### 4.3 Pembahasan

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan, yakni menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (terikat), pengaruh langsung komitmen organisasi (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (terikat), pengaruh kepuasan kerja (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel intervening), pengaruh komitmen organisasi (variabel bebas) terhadap *organizational citizenship behavior* (variabel intervening), pengaruh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening) terhadap kinerja karyawan (variabel terikat), pengaruh kepuasan kerja (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (variabel terikat) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening) dan pengaruh komitmen organisasi (variabel bebas) terhadap kinerja karyawan (variabel terikat) yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (variabel intervening)

Berdasarkan tujuan-tujuan tersebut, penulis membandingkan temuan-temuan yang penulis hasilkan dari penelitian ini dengan temuan-temuan penelitian para peneliti terdahulu.

#### 4.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja

terhadap kinerja karyawan, X1 terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(/O/STDEV/) = 4,996$  dan  $P-Values 0.000$  dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Adanya hubungan timbal balik antara kinerja dan kepuasan kerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja mengakibatkan peningkatan kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan (Wibowo, 2016).

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat. Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yaitu penelitian (Jufrizen, 2017), (Arda, 2017), (D. S. Harahap & Khair, 2019), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Nabawi, 2019), (Harahap & Tirtayasa, 2020) yang membuktikan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja sangat penting bagi karyawan dengan memperoleh pujian untuk pekerjaannya, investasi, perhatian, peralatan dan suasana kepemimpinan yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja itu mempengaruhi beberapa aspek yang meliputi pada pegawai itu sendiri.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, X2 terhadap Y dengan nilai  $TStatistics(/O/STDEV/) =$

4,208 dan *P- Values* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Menurut (Sunarto, 2016) komitmen karyawan mengandung pengertian sebagai suatu hal yang lebih baik dari sekedar kesetiaan yang pasif, melainkan menyiratkan hubungan karyawan dengan organisasi secara aktif. Karena karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi memiliki keinginan untuk memberikan kinerja dan tanggung jawab yang lebih dalam menyokong keberhasilan organisasinya.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Adhan et al., 2020), (Jufrizen et al., 2017), (Nurandini, 2014), (Anggriani, 2014), (Faustyna, 2014), (Arianty, 2012), (Sakti, 2020) menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh terhadap kinerja. Komitmen merupakan suatu kecintaan dan kesetiaan, terdiri dari kesatuan dengan tujuan dan nilai perusahaan, keinginan untuk tetap di dalam Organisasi dan keinginan untuk bekerja keras untuk organisasi.

Dapat di lihat dari hasil penelitian menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana jika karyawan mendapatkan komitmen organisasi yang baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, Z terhadap Y dengan nilai

$TStatistics(|O/STDEV|) = 5,390$  dan  $P-Values$  0,000 dengan taraf signifikan 0.000 < 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku diskresioner yang berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social di tempat kerja. Jadi organisasi ataupun perusahaan yang sukses adalah membutuhkan pekerja yang mampu malakukan lebih dari sekedar tanggung jawab biasa tapi bagaimana mampu menciptakan kinerja yang diatas harapan (Robbins, 2014). Tindakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dengan memberikan tenaga untuk membantu rekan kerja sehingga kerjasama ini dapat memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kinerja akan meningkat.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Nisa et al., 2018)an (Arianto, 2017) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dimana jika *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditingkatkan dengan baik dan sesuai, maka akan menumbuhkan karyawan yang dapat bekerja dengan efektif, efisien dan dapat bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan, baik itu pekerjaan sendiri maupun pekerjaan karyawan lain, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan oleh instansi tersebut dapat berjalan dengan lancar.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, X1 terhadap Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 4,904$  dan  $P- Values$  0.000 dengan taraf signifikan 0.000

< 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Semakin tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak kepada semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tersebut, seperti ketersediaan untuk berkontribusi lebih tanpa mengharap imbalan dari perusahaan. Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi akan sangat senang terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan dan selalu mempertimbangkan hal-hal yang positif demi kemajuan perusahaan kedepannya (Podsakoff, 2014). Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Sulaika, 2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan kerja menyebabkan karyawan ingin bekerja sama dan berkontribusi terhadap organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota yang baik. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan.

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

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*,  $X_2$  terhadap  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 5,245$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan 0.000

< 0.05 dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasional adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sehingga memudahkan dalam terwujudnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diantara rekan kerja (Luthans, 2012). Komitmen organisasi yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena terciptanya komitmen yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Lubis & Jaya, 2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*,  $X_1$  terhadap  $Y$  melalui  $Z$  dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3,746$  dan  $P-Values$  0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, Hal ini menunjukkan



bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan secara signifikan (Organ et al., 2010).

Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Soegandhi, 2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Selanjutnya penelitian (Nabawi, 2019), (Nasution, 2018), (Rosmaini & Tanjung, 2019), (Mujiatun, 2015), (Arda, 2017), (Sandhi Fialy Harahap & Tirtayasa, 2020) mengemukakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini juga akan berdampak pada kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan orang lain, evaluasi manajer tentang kinerja karyawan, dan pada akhirnya adalah kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi. Berdasarkan beberapa teori dan penelitian diatas, menunjukkan bahwa secara garis besar kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

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

Berdasarkan hasil pengujian secara simultan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, X2 terhadap Y melalui Z dengan nilai  $TStatistics(|O/STDEV|) = 3.587$  dan *P-Values* 0.000 dengan taraf signifikan  $0.000 < 0.05$  dari hasil tersebut dapat disimpulkan terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja

karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Hal ini berarti variabel mediasi (*organizational citizenship behavior*) menjadi mediator antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.

Komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi yang ditempatinya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya, sehingga kinerja karyawan menjadi meningkat (Kreitner & Kinicki, 2014).

Para peneliti perilaku organisasi mengemukakan bahwa komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target. Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Widyanto, 2013) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian, (Muis et al., 2018) (Muis et al., 2018) (Adhan et al., 2020), (Arianty, 2012), (Adhan et al., 2020), dan (Soeghandi, 2013) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* apabila karyawan tersebut sudah memiliki rasa puas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Selain kepuasan kerja yang sangat berperan penting dalam mewujudkan perilaku *organizational citizenship behavior*

pada karyawan, faktor lain yang dapat memunculkan perilaku organizational  
Komitmen Kinerja OCB pada karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen  
organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan,  
apabila karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maka  
karyawan tersebut akan rela mengorbankan apa yang dimilikinya demi  
kepentingan organisasi.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 91 orang, kemudian telah di analisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BKKBN Sumatera Utara.
2. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BKKBN Sumatera Utara.
3. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BKKBN Sumatera Utara.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* BKKBN Sumatera Utara.
5. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* BKKBN Sumatera Utara.
6. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* BKKBN Sumatera Utara.
7. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* BKKBN Sumatera Utara.

## 5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pihak BKKBN Sumatera Utara perlu menyediakan dukungan dan sumber daya yang memadai. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki sumber daya yang memadai untuk menyelesaikan tugas mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. BKKBN Sumatera Utara perlu memastikan bahwa karyawan memiliki akses ke alat dan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka secara efektif..
2. BKKBN Sumatera Utara disarankan untuk mampu meningkatkan komunikasi dan keterbukaan. Komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan adalah kunci untuk meningkatkan komitmen organisasi. BKKBN Sumatera Utara perlu memastikan adanya saluran komunikasi yang efektif, seperti rapat rutin, forum diskusi, dan mekanisme umpan balik. Selain itu, transparansi dalam pengambilan keputusan dan penyampaian informasi dapat membantu membangun kepercayaan dan komitmen.
3. Untuk meningkatkan kepuasan karyawan pimpinan sebaiknya memberikan pengakuan dan penghargaan. Mengakui dan menghargai pencapaian karyawan merupakan faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Memberikan pujian, hadiah, atau penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik dapat meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen mereka terhadap organisasi.
4. Pihak BKKBN Sumatera Utara di sarankan mampu memfasilitasi tim kerja yang kolaboratif. Membangun tim kerja yang kolaboratif dan mendukung

saling membantu dapat meningkatkan OCB dan tanggung jawab pekerjaan karyawan. BKKBN Sumatera Utara dapat mendorong kerja tim, komunikasi yang efektif, dan pengakuan terhadap kontribusi tim.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan dapat menjadi beberapa faktor yang dapat untuk diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang dalam lebih menyempurnakan penelitiannya karena penelitian ini sendiri tentu memiliki kekurangan yang perlu terus diperbaiki dalam penelitian-penelitian kedepannya. Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain :

1. Dalam faktor mempengaruhi kinerja karyawan hanya menggunakan faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*, variabel *organizational citizenship behavior* digunakan sebagai variabel mediasi sedangkan masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Dalam proses pengambilan data, informasi yang diberikan responden melalui kuesioner terkadang tidak menunjukkan pendapat responden yang sebenarnya. Hal ini terjadi karena perbedaan pemikiran, anggapan, dan pemahaman yang berbeda tiap responden serta faktor lain seperti faktor kejujuran dalam pengisian pendapat responden dalam kuesionernya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. (2018). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jiaganis*, 3(2), 1–17.
- Alwisol. (2017). *Psikologi Kepribadian*. Umm Press.
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis (Jimb)*, 18(1), 45–60.
- Arianto, D. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Staff Pt Kepuh Kencana Arum Mojokerto. *Jurnal Ilmu Manajemen (Jim)*, 5(3), 1–9.
- Arif, M., Syaifani, P. E., Siswadi, Y., & Jufrizen. (2019). Effect Of Compensation And Discipline On Employee Performance. *International Conference On Accounting, Business & Economics*, 263–276.
- Arikunto. (2019). 44.
- Astuti, R. (2017). *Analisis Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Dengan Metode Partial ... April 2013*.
- Atikah, A. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organization Citizenship Behaviour (Ocb) Di Pt. Ching Luh Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, 15(2), 281–294.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora : Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi, Dan Hukum*, 4(1), 46–60.
- Bahri, S., & Nisa, Y. C. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jimb: Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(1), 9–15.
- Bahua, M. I. (2016). *Buku Kinerja Penyuluhan Pertanian*. Deepublish.
- Bintoro, M. ., & Daryanto, D. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan (Jilid I)*. Gava Media.
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784–1812.
- Darmadi. (2017). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kekepalasekolahan (Edisi 1)*. Deepublish.
- Daulay, R., Christianaf, I., & Handayani, S. (2022). Analysis Of The Influence Of Organizational Citizenship Behavior In Perspective Islam On Job Satisfaction. *Insis (International Seminar Of Islamic Studies)*, 3(1), 236–242.
- Daulay, R., & Manaf, A. A. (2017). *Strategi & Workshop Kewirausahaan (Yati*

- (Ed.); Edisi 1). Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli. [Http://Aqli.Org](http://Aqli.Org)
- Dinniati, N. M., & Fitriani, D. (2019). No Title pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Fokus*, 9(2), 229–240.
- Fahmi, I. (2014). *Perilaku Organisasi : Teori, Aplikasi, Dan Kasus* (M. A. Djalil (Ed.); Cet.2). Alfabeta.
- Farisi, S., Prayogi, M. A., & Juliana, E. (2021). The Influence Of Work Motivation And Work Environment On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Youth And Sports Office Of North Sumatra Province. *Ijebas (International Journal Of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management And Sharia Administration)*, 1(2), 257–267.
- Fattah, H. (2017). *Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai* (R. Wardarita (Ed.)). Elmatara.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IMB SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J., Sarstedt, M., Kuppelwieser, V., & Hopkins, L. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool for Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hamali, A. Y., & Seda, B. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Cetakan 1). Caps (Center For Academic Publishing Service).
- Harahap, Dewi Suryani, & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88.
- 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. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V3i1.4866>
- Hutriany, W., Marnis, M., & Suarman, S. (2019). Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Performance Through Employees' Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Attirtauliregional Water Company (Pdam) Pematangsiantarnorth Sumatra Province. *Procuratio*, 7(1), 83–97.
- Iskandar, I., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). No Title the Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (Ocb): A Case Study On Employee Of Local Water Company "Tirta Mahakam" Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 236–249.
- Jufrizen. (2016). Efek Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Kompensasi



- Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).  
<https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.1209>
- Jufrizen, J. (2015). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iii (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(01), 37–47.
- Jufrizen, J. (2017). Efek Moderasi Etika Kerja Pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Manajemen & Bisnis*, 18(2), 145–158.
- Jufrizen, J. (2018). Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Pengaruh Kompensasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Mabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 406–424.
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020a). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan*, 4(2), 145–165.  
<https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020b). Model Empiris Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *Ekuitas (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Based Partial Least Square Sem-Pls Menggunakan Smartpls*. Program Pascasarjana Universitas Batam.
- Juniarari. (2011). *Komitmen Organisasi* (Edisi 4). Erlangga.
- Kusumaputri, E. S. (2015). *Komitmen Pada Perubahan Organisasi (Perubahan Organisasi Dalam Perspektif Islam Dan Psikologi)*. Deepublish.  
<http://digilib.uin-suka.ac.id/id/eprint/21438>
- Lubis, J., & Jaya, I. (2019). *Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)*. Cv. Widya Puspita.
- Luthans, F. (2011). *Perilaku Organisasi* (Edisi 10th). Andi.
- Luthans, F. (2012). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi Offset.
- Mangkunegara, A. P. (2017a). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017b). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan 14). Pt. Remaja Rosdakarya.
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pt Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2), 251–263.

- Mujiatun, S., Jufrizen, J., & Ritonga, P. (2019). Model Kelelahan Emosional: Antaseden Dan Dampaknya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dosen. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 447–465.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V2i2.3667>
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. Iii Baladhika Husada Jember. *International Journal Of Social Science And Business*, 2(3), 108–114. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/Ijssb/index>
- Nitisemito, A. S. (2014). *Manajemen Personalialia : (Manajemen Sumber Daya Manusia)* (Cetakan Ii). Ghalia Indonesia.
- Nofriansyah, D. (2018). *Penelitian Kualitatif: Analisis Kinerja Lembaga Pemberdayaan Masyarakat Kelurahan* (Edisi 2, C). Deepublish.
- Nurrahman Et Al. (2021). *Whatsapp Image 2022-10-06 At 14*.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. Sage Publications, Inc.
- Rangkuti, F. (2017). *Customer Care Excellence : Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pelayanan Prima Plus Analisis Kasus Jasa Raharja* (M. Mahardika (Ed.)). Gramedia Pustaka Utama.
- Retnawati, H. (2017). Analisis Jalur, Analisis Faktor Konfirmatori Dan Pemodelan Persamaan Struktural. *Workshop Teknik Analisis Data*, 19.
- Rismawati, R., & Mattalata, M. (2018). *Evaluasi Kinerja : Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan*. [https://play.google.com/store/books/details?id=Ni9tdwaaqbaj&source=Gbs\\_Api](https://play.google.com/store/books/details?id=Ni9tdwaaqbaj&source=Gbs_Api)
- Robbins, S. P. (2014). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi Jilid 1* (Ed 8). Prenhallindo, 2001.
- Robbins, S. P., Iskandarsyah, T., & Pujaatmaka, H. (2014). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi*. Jilid I Dan Ii.
- Robbins, S. P., & Judge, T. . (2013). *Organisational Behavior* (15th Ed.). Boston.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V2i1.3366>

- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *Jom Fisip*, 3(2), 1–9.
- Saripuddin, J. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pt. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*, 1(1), 1–13.
- Setiono, B. A., & Andjarwati, T. (2019). *Budaya Keselamatan, Kepemimpinan Keselamatan, Pelatihan Keselamatan, Iklim Keselamatan Dan Kinerja*. Zifatama Jawara.
- Siagian, S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Bumi Aksara.
- Sinambela. (2020). 33.
- Sitinjak, D. A., Suryawardani, I. G. A. O., & Udayaniwijayanti, P. (2017). Analisis faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Di Perusahaan Kopi Pt Golden Kirrin Internasional, Kabupaten Badung). *E-Jurnal Agribisnis Dan Agrowisata*, 6(3), 378–386.  
<https://doi.org/10.24843/jaa.2017.v06.i03.p06>
- Somech, A., & Oplatka, I. (2015). *Organizational Citizenship Behavior In Schools Examining The Impact And Opportunities Within Educational Systems*. Routledge.
- Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Andi Offset.
- Sugiyono. (2017). *Whatsapp Image 2022-10-06 At 14*.
- Supomo, R., & Nurhayati, E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ed. 1, Cet). Yrama Widya.
- Suriana, S., Rahmawati, R., & Ekawati, D. (2022). Partial Least Square-Structural Equation Modeling Pada Tingkat Kepuasan Dan Persepsi Mahasiswa Terhadap Perkuliahan Online. *Jurnal Matematika, Sains, Dan Pembelajarannya*, 8(1), 10–19.  
<https://doi.org/10.31605/saintifik.v8i1.362>
- Sutrino, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi 1). Kencana Prenada Media Group.
- Suwandewi, N. N. T., & Sintaasih, D. K. (2016). Keadilan Organisasional Dan Komitmen Organisasional: Efeknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 453–485.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.  
<https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3403>

- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (Jbe)*, 19(2), 170–187.
- Titisari, P. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (Ocb)*. Mitra Wacana Media.
- Uha, I. N. (2017). *Budaya Organisasi Kepemimpinan Dan Kinerja*. Kencana.
- Wanih, M., & Iqbal, M. (2020). No Titlethe Effect Of Job Satisfaction, Organizational Commitment And Work Motivation To Organizational Citizensh. *Dijemss*, 2(1), 172–184.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.
- Wibowo, M., & Andreani, F. (2012). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Limbah Berdasarkan Sertifikasi Eco-Hotel Di Sheraton Surabaya Hotel And Towers. *Jurnal Manajemen*, 2(1), 1–13.
- Wirawan, W. (2014). *Kepemimpinan Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi Dan Penelitian: Contoh Aplikasi Untuk Kepemimpinan Wanita, Organisasi Bisnis, Pendidikan Dan Militer* (Ed, 1). Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Cv Nas Media Pustaka.

# LAMPIRAN

## PENGANTAR KUISIONER

Assalamu'alaikum wr.wb  
Yth. Responden Penelitian  
Pegawai BKKBN Sumatera Utara  
Dengan hormat

Dalam rangka penyelesaian penelitian untuk skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada BKKBN Sumatera Utara”** maka perkenalkan saya:

Nama : Danty Indriastuti  
NPM : 1905160351  
Status : Mahasiswa Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Agar penelitian ini bermanfaat, maka dimohonkan Bapak/Ibu berkenan mengisi kuesioner ini dengan sejujur-jujurnya. Penelitian ini tidak untuk mencari jawaban yang benar/salah, peneliti ingin mengetahui opini pribadi Bapak/Ibu. Semua jawaban Bapak/Ibu dijaga kerahasiaannya. Seluruh informasi akan dianalisis dan dilaporkan secara keseluruhan/bukan per individu dan digunakan semata-mata untuk kepentingan penelitian. Atas kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr.wb

**Hormat Saya**



**Danty Indriastuti**  
**1905160351**

### IDENTITAS RESPONDEN

Mohon Bapak/Ibu mengisi daftar pertanyaan berikut:

No Responden : ..... (Di isi oleh peneliti)

Jenis Kelamin :

Usia :

Pendidikan terakhir : (pilihlah dengan tanda ✓)

SLTA/ sederajat       Strata 2 (Master)  
 Diploma (D3)       Strata 3 (Doktor)  
 Strata 1 (Sarjana)

Unit Kerja :

Golongan :

## PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon memberi tanda ceklis (✓) pada jawaban yang Bapak/Ibuk/Sdr/I anggap sangat tepat dan mohon mengisi bagian yang membutuhkan jawaban tertulis.
2. Setelah kuesioner terisi, mohon Bapak/Ibuk/Sdr/I dapat mengembalikan kembali kepada yang menyerahkan kuesioner ini.
3. Nilai atas jawaban yang tersedia adalah sebagai berikut:
  1. SS = Sangat Setuju
  2. S = Setuju
  3. KS = Kurang Setuju
  4. TS = Tidak Setuju
  5. STS = Sangat Tidak Setuju

## DAFTAR PERTANYAAN

<b>A. KINERJA KARYAWAN</b>						
<b>NO</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	<b><u>Kualitas hasil kerja</u></b> Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
2.	Hasil kerja saya memuaskan sebab saya memiliki pemahaman tentang pekerjaan yang dilimpahkan.					
3.	<b><u>Kuantitas hasil kerja</u></b> Kuantitas hasil kerja yang dicapai sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan perusahaan.					
4.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan tambahan yang diberikan kepada saya.					
5.	<b><u>Efisiensi dalam melaksanakan tugas</u></b> Saya mengutamakan efisiensi waktu untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.					
6.	Efisiensi kerja saya melebihi standar pegawai yang ada					
<b>B. KEPUASAN KERJA</b>						
<b>NO</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	<b><u>Motivasi</u></b> Saya termotivasi untuk selalu berhasil dalam melaksanakan tugas pokok saya.					
2.	Saya termotivasi pada hasil kerja saya					

	yang mendapat penilaian baik dari pimpinan.					
3.	<b><u>Sikap pimpinan</u></b> Pimpinan atau ketua bagian selalu memberikan dukungan kepada saya dimana saya bekerja.					
4.	Pimpinan selalu memberikan sugesti maupun masukan yang dapat membangun dalam upaya meningkatkan kinerja saya.					
5.	<b><u>Hubungan pimpinan dengan karyawan</u></b> Pemimpin mampu berkomunikasi dengan baik kepada karyawan mengenai strategi yang akan dilakukan.					
6.	Pemimpin ditempat saya bekerja mampu mengajak karyawannya untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis.					
7.	<b><u>Hubungan karyawan dengan karyawan</u></b> Saya merasa rekan kerja saya memberikan hak yang sama terhadap sesama pegawai.					
8.	Saya merasa rekan kerja saya menghormati saya.					
9.	<b><u>Ruang kerja</u></b> Kondisi ruang kerja yang nyaman membuat saya selalu giat dalam bekerja.					
10.	<b><u>Punishment</u></b> Perusahaan/organisasi memberikan hukuman ringan berupa teguran lisan maupun tertulis kepada karyawan yang bersangkutan.					
11.	Perusahaan/organisasi memberikan hukuman sedang berupa (penundaan kenaikan gaji / promosi) kepada karyawan yang bersangkutan.					
12.	Perusahaan/organisasi memberikan hukuman berat berupa (penurunan pangkat / demosia atau pemutusan hubungan kerja sebagaia karyawan) kepada karyawan yang bersangkutan.					



<b>C. KOMITMEN ORGANISASI</b>						
<b>NO</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	<b><u>Adanya perasaan menjadi bagian terhadap organisasi</u></b> Saya telah memiliki rasa kepercayaan pada perusahaan serta merasa bagian dari keluarga besar perusahaan/organisasi.					
2.	<b><u>Munculnya kebanggaan akan organisasi</u></b> Saya dengan bangga menyatakan kepada pihak lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan/organisasi tempat kerja saya.					
3.	<b><u>Adanya rasa kepedulian terhadap organisasi</u></b> Saya bersedia menerima semua tipe tugas yang dibebankan kepada saya untuk terus bekerja demi perusahaan/organisasi.					
4.	<b><u>Ketertarikan semata hanya bekerja pada organisasi terkait</u></b> Saya sangat senang telah memilih perusahaan/organisasi ini sebagai tempat kerja saya dibanding perusahaan/organisasi lainnya yang saya pertimbangkan saat mulai bekerja.					
5.	<b><u>Kemudian rasa yang amat kuat terhadap nilai-nilai</u></b> Saya berpendapat bahwa nilai-nilai yang ingin saya capai serupa dengan nilai-nilai perusahaan/organisasi.					
<b>D. ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)</b>						
<b>NO</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>KS</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1.	<b><u>Altruism</u></b> Saya senang membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharap imbalan.					
2.	Saya dengan sukarela meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.					
3.	<b><u>Sportsmanship</u></b> Saya selalu mematuhi peraturan atau SOP yang telah dibuat perusahaan					

	walaupun tidak ada yang mengawasi.					
4.	Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam kantor.					
5.	<b><u>Courtesy</u></b> Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja.					
6.	Saya selalu sharing dengan rekan kerja atau atasan mengenai kendala atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan.					
7.	Saya selalu memberi informasi dengan rekan atau atasan sebelum mengambil tindakan penting.					
8.	<b><u>Conscientiousness</u></b> Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk makan siang atau istirahat.					
9.	Saya tidak banyak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan sepele.					
10.	<b><u>Civic virtue</u></b> Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan instansi kedepannya.					
11.	Saya rutin mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan kantor BKKBN Sumatera Utara.					

**DISTRIBUSI JAWABAN RESPONDEN**

<b>KEPUASAN KERJA</b>													
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
N	Valid	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>X1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	26.4	26.4	26.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.5
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	33.0
	Setuju	7	7.7	7.7	40.7
	Sangat setuju	54	59.3	59.3	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	26.4	26.4	26.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.5
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8

	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	35.2
	Setuju	7	7.7	7.7	42.9
	Sangat setuju	52	57.1	57.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	19.8	19.8	19.8
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	25.3
	Setuju	8	8.8	8.8	34.1
	Sangat setuju	60	65.9	65.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	19.8	19.8	19.8
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	26.4
	Setuju	17	18.7	18.7	45.1
	Sangat setuju	50	54.9	54.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	19.8	19.8	19.8
	Tidak setuju	4	4.4	4.4	24.2
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	29.7
	Setuju	5	5.5	5.5	35.2
	Sangat setuju	59	64.8	64.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	21	23.1	23.1	23.1
	Tidak setuju	2	2.2	2.2	25.3
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	31.9
	Setuju	10	11.0	11.0	42.9
	Sangat setuju	52	57.1	57.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	14.3	14.3	14.3
	Kurang setuju	7	7.7	7.7	22.0
	Setuju	9	9.9	9.9	31.9
	Sangat setuju	62	68.1	68.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	16.5	16.5	16.5
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	23.1
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	25.3
	Setuju	18	19.8	19.8	45.1
	Sangat setuju	50	54.9	54.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	16.5	16.5	16.5
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	23.1
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	25.3
	Setuju	18	19.8	19.8	45.1
	Sangat setuju	50	54.9	54.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

KOMITMEN ORGANISASI						
		X1	X2	X3	X4	X5
N	Valid	91	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0	0

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	16.5	16.5	16.5
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	23.1
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	25.3
	Setuju	19	20.9	20.9	46.2
	Sangat setuju	49	53.8	53.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	13	14.3	14.3	14.3
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	20.9
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	23.1
	Setuju	21	23.1	23.1	46.2
	Sangat setuju	49	53.8	53.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	16.5	16.5	16.5
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	23.1
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	25.3
	Setuju	9	9.9	9.9	35.2

	Sangat setuju	59	64.8	64.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>X5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	26.4	26.4	26.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.5
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	33.0
	Setuju	7	7.7	7.7	40.7
	Sangat setuju	54	59.3	59.3	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>OCB</b>												
		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11
N	Valid	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

<b>Z1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	18.7	18.7	18.7
	Tidak setuju	2	2.2	2.2	20.9
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	27.5
	Setuju	7	7.7	7.7	35.2
	Sangat setuju	59	64.8	64.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	19	20.9	20.9	20.9
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	27.5
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	34.1
	Setuju	8	8.8	8.8	42.9
	Sangat setuju	52	57.1	57.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	28.6
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	34.1
	Setuju	7	7.7	7.7	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	15	16.5	16.5	16.5
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	23.1
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	25.3
	Setuju	9	9.9	9.9	35.2
	Sangat setuju	59	64.8	64.8	100.0
	Total	91	100.0	100.0	



<b>Z7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	9	9.9	9.9	9.9
	Tidak setuju	9	9.9	9.9	19.8
	Kurang setuju	7	7.7	7.7	27.5
	Setuju	5	5.5	5.5	33.0
	Sangat setuju	61	67.0	67.0	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	25	27.5	27.5	27.5
	Tidak setuju	5	5.5	5.5	33.0
	Kurang setuju	1	1.1	1.1	34.1
	Setuju	15	16.5	16.5	50.5
	Sangat setuju	45	49.5	49.5	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	20	22.0	22.0	22.0
	Kurang setuju	4	4.4	4.4	26.4
	Setuju	7	7.7	7.7	34.1
	Sangat setuju	60	65.9	65.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	17	18.7	18.7	18.7
	Kurang setuju	4	4.4	4.4	23.1
	Setuju	7	7.7	7.7	30.8
	Sangat setuju	63	69.2	69.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Z11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	21	23.1	23.1	23.1
	Tidak setuju	7	7.7	7.7	30.8
	Kurang setuju	1	1.1	1.1	31.9
	Setuju	12	13.2	13.2	45.1
	Sangat setuju	50	54.9	54.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>KINERJA KARYAWAN</b>							
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
N	Valid	91	91	91	91	91	91
	Missing	0	0	0	0	0	0

<b>Y1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	16	17.6	17.6	17.6
	Kurang setuju	4	4.4	4.4	22.0
	Setuju	29	31.9	31.9	53.8
	Sangat setuju	42	46.2	46.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Y2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	28	30.8	30.8	30.8
	Tidak setuju	2	2.2	2.2	33.0
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	35.2
	Setuju	8	8.8	8.8	44.0
	Sangat setuju	51	56.0	56.0	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Y3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	18	19.8	19.8	19.8
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	26.4
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	33.0
	Setuju	8	8.8	8.8	41.8
	Sangat setuju	53	58.2	58.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Y4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	27	29.7	29.7	29.7
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	30.8
	Kurang setuju	5	5.5	5.5	36.3
	Setuju	6	6.6	6.6	42.9
	Sangat setuju	52	57.1	57.1	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

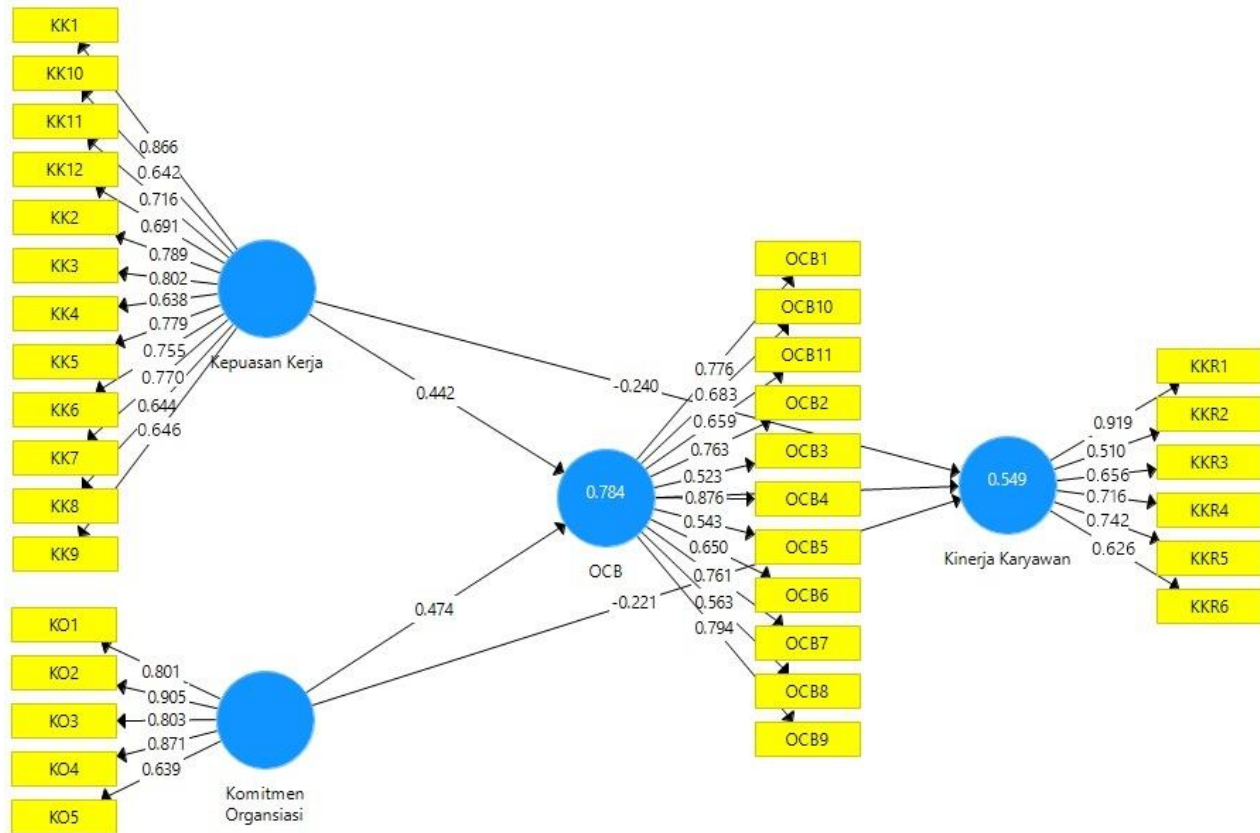
<b>Y5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	24	26.4	26.4	26.4
	Tidak setuju	1	1.1	1.1	27.5
	Kurang setuju	6	6.6	6.6	34.1
	Setuju	6	6.6	6.6	40.7
	Sangat setuju	54	59.3	59.3	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

<b>Y6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat tidak setuju	14	15.4	15.4	15.4
	Tidak setuju	6	6.6	6.6	22.0
	Kurang setuju	2	2.2	2.2	24.2
	Setuju	9	9.9	9.9	34.1
	Sangat setuju	60	65.9	65.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

## Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

### Convergent Validity

Gambar Outer Loadings



Tabel Outer Loadings

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	OCB
KK1	0,866			
KK10	0,642			
KK11	0,716			
KK12	0,691			
KK2	0,789			
KK3	0,802			
KK4	0,638			
KK5	0,779			
KK6	0,755			
KK7	0,770			
KK8	0,644			
KK9	0,646			
KKR1		0,919		
KKR2		0,510		
KKR3		0,656		
KKR4		0,716		
KKR5		0,742		
KKR6		0,626		
KO1			0,801	
KO2			0,905	
KO3			0,803	

KO4			0,871	
KO5			0,639	
OCB1				0,776
OCB10				0,683
OCB11				0,659
OCB2				0,763
OCB3				0,523
OCB4				0,876
OCB5				0,543
OCB6				0,650
OCB7				0,761
OCB8				0,563
OCB9				0,794

### Discriminant Validity

	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,725
Kinerja Karyawan	0,846
Komitmen Organsiasi	0,754
OCB	0,769

### Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha
Kepuasan Kerja	0,792
Kinerja Karyawan	0,768
Komitmen Organsiasi	0,865
OCB	0,842

### Composite Reliability

	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,842
Kinerja Karyawan	0,892
Komitmen Organsiasi	0,903
OCB	0,878

## Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

### R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan	0,549	0,534
OCB	0,784	0,779

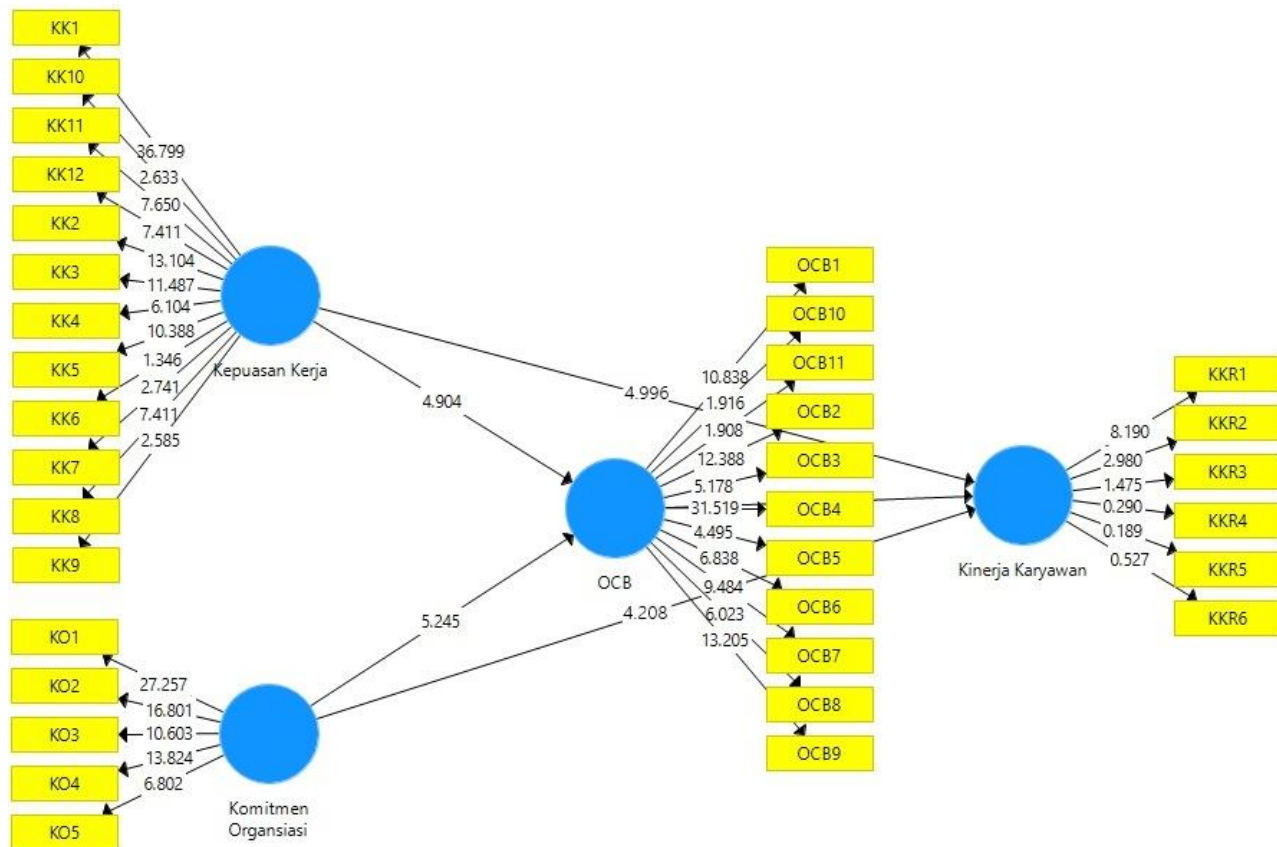
### f Square

	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	Komitmen Organsiasi	OCB
Kepuasan Kerja		0,026		0,227
Kinerja Karyawan				
Komitmen Organsiasi		0,022		0,261
OCB		0,586		

## Pengujian Hipotesis

### Direct Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,240	0,213	0,241	4,996	0,000
Kepuasan Kerja -> OCB	0,442	0,463	0,090	4,904	0,000
Komitmen Organsiasi -> Kinerja Karyawan	0,221	0,238	0,183	4,208	0,000
Komitmen Organsiasi -> OCB	0,474	0,459	0,090	5,245	0,000
OCB -> Kinerja Karyawan	1,106	1,099	0,205	5,390	0,000



### Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,489	0,505	0,131	3,746	0,000
Komitmen Organsiasi -> OCB -> Kinerja Karyawan	0,525	0,508	0,146	3,587	0,000

**Total Effects**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,249	0,292	0,235	4,061	<b>0,000</b>
Kepuasan Kerja -> OCB	0,442	0,463	0,090	4,904	<b>0,000</b>
Komitmen Organsiasi -> Kinerja Karyawan	0,303	0,269	0,203	4,494	<b>0,000</b>
Komitmen Organsiasi -> OCB	0,474	0,459	0,090	5,245	<b>0,000</b>
OCB -> Kinerja Karyawan	1,106	1,099	0,205	5,390	<b>0,000</b>

**TABULASI JAWABAN KUESIONER RESPONDEN**

**Kinerja Karyawan (Y)**

KKR1	KKR2	KKR3	KKR4	KKR5	KKR6
5	4	5	3	3	5
5	5	1	1	5	1
4	5	5	5	5	5
4	1	5	5	1	5
4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	1	5	5	5	5
4	5	5	1	1	4
4	5	5	5	5	3
4	5	2	1	1	5
4	1	1	3	3	5
4	4	2	1	1	5
4	5	1	5	5	4
4	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5
4	1	2	1	1	2
5	5	5	5	5	5
1	1	1	5	5	5
5	1	1	1	1	1
5	5	5	1	1	5
1	1	5	5	5	2
1	1	1	1	5	5
5	5	5	1	1	4
1	1	3	1	1	1
4	2	4	1	1	1
3	5	4	5	5	5
1	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	1	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	5	1	1	5	1
5	5	1	5	5	1
1	5	5	4	5	5
5	1	5	5	5	5
1	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5

5	4	5	5	5	5
5	5	5	3	3	2
5	5	5	1	5	1
5	5	1	2	2	4
1	1	5	4	4	5
5	5	3	5	5	5
1	5	4	4	4	5
5	5	3	5	1	2
5	1	1	5	1	5
4	5	3	4	4	1
5	4	5	3	3	5
5	5	1	1	5	1
4	5	5	5	5	5
4	1	5	5	1	5
4	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5
4	1	5	5	5	5
4	5	5	1	1	4
4	5	5	5	5	3
4	5	2	1	1	5
4	1	1	3	3	5
4	4	2	1	1	5
4	5	1	5	5	4
4	3	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4
5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5
4	1	2	1	1	2
5	5	5	5	5	5
1	1	1	5	5	5
5	1	1	1	1	1
5	5	5	1	1	5
1	1	5	5	5	2
1	1	1	1	5	5
5	5	5	1	1	4
1	1	3	1	1	1
4	2	4	1	1	1
3	5	4	5	5	5
1	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5
5	1	5	5	5	5
5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5
3	5	1	1	5	1
5	5	1	5	5	1
1	5	5	4	5	5
5	1	5	5	5	5
1	5	5	5	1	5
5	5	5	1	5	5
5	5	3	1	3	5
5	4	5	5	5	5



## Kepuasan Kerja (X1)

KK1	KK2	KK3	KK4	KK5	KK6	KK7	KK8	KK9	KK10	KK11	KK12
5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	1	1
3	3	3	3	3	5	5	1	5	5	5	2
1	1	5	5	5	4	4	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	1	3	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	1	1	4	1	5	5	5
5	5	5	3	3	1	1	5	3	5	5	5
1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	4	4
1	5	1	5	1	1	1	5	4	4	4	4
3	3	3	5	5	1	1	5	5	5	4	4
1	5	1	5	1	1	1	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	2	5
5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
1	1	1	1	1	5	4	1	1	4	1	1
1	1	1	1	1	4	4	2	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	5	1	1	2	2
1	1	1	1	1	5	4	5	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1	4	1	1	3	4	4
1	1	1	1	1	5	5	1	3	5	1	1
1	1	1	1	1	5	5	2	1	5	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5
5	5	1	1	1	5	5	3	5	4	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	1	2	5	5	5	1	1
5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5
5	1	5	3	3	3	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4	4
5	5	1	1	1	5	1	5	4	1	4	4
4	4	4	4	4	5	5	1	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5
3	3	3	5	5	5	5	1	4	5	2	5
1	1	1	1	1	4	5	5	5	1	1	1
2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5	1	3	5	5
5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	2
4	4	4	4	4	5	1	5	5	5	5	5
5	1	5	1	5	5	5	3	4	5	2	2
5	1	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5
4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	1	1
3	3	3	3	3	1	4	1	5	5	5	2

1	1	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	2	5	1	3	5	5
5	5	5	5	5	1	1	4	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	4	4	1	5	5	5
5	5	5	3	3	3	5	5	3	5	5	5
1	1	1	5	1	5	5	5	5	5	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
1	5	1	5	1	5	2	5	4	4	4	4
3	3	3	5	5	5	4	5	5	5	4	4
1	5	1	5	1	4	4	5	5	5	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	1	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	1	4	3	3	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	5	5	5	5	1	5	1	2	5
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5
5	5	5	5	5	1	2	5	5	3	5	5
1	1	1	1	1	5	5	1	1	4	1	1
1	1	1	1	1	3	5	2	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	1	5	1	1	2	2
1	1	1	1	1	5	5	5	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	4	4
1	1	1	1	1	5	5	1	3	5	1	1
1	1	1	1	1	3	4	2	1	5	1	1
5	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5
5	5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	1	1	1	5	5	3	5	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
1	1	1	1	1	5	5	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1
5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	5	5
5	1	5	3	3	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	1	1	1	5	5	5	4	1	4	4

## Komitmen Organisasi (X2)

KO1	KO2	KO3	KO4	KO5
5	5	5	5	5
4	1	1	1	4
3	5	5	5	3
1	1	4	1	1
5	5	4	5	5
5	5	4	5	5
5	5	4	5	5
5	5	4	5	1
5	5	4	5	5
1	3	4	4	1
5	4	3	3	5
1	4	5	5	1
3	4	5	5	3
1	4	5	5	1
5	4	4	4	5
5	4	5	5	5
5	4	4	4	5
5	4	5	5	5
4	5	5	5	4
1	2	2	2	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	1
1	1	1	1	1
1	5	5	5	1
5	2	2	2	5
1	5	5	5	1
1	4	4	4	5
1	1	1	1	5
1	1	1	1	1
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
1	1	1	1	1
5	1	1	1	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
4	5	5	5	4
5	5	5	5	5
3	2	2	2	3
1	1	1	1	1
2	4	4	4	2
4	5	5	5	4
5	5	5	5	5
4	5	5	5	4
5	2	2	2	1
5	5	5	5	5
4	1	1	1	4
3	5	5	5	3

1	1	4	1	1
5	5	4	5	5
5	5	4	5	5
5	5	4	5	5
5	5	4	5	1
5	5	4	5	5
1	3	4	4	1
5	4	3	3	5
1	4	5	5	1
3	4	5	5	3
1	4	5	5	1
5	4	4	4	5
5	4	5	5	5
5	4	4	4	5
5	4	5	5	5
4	5	5	5	4
1	2	2	2	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	1
1	1	1	1	1
1	5	5	5	1
5	2	2	2	5
1	5	5	5	1
1	4	4	4	5
1	1	1	1	5
1	1	1	1	1
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
1	1	1	1	1
5	1	1	1	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5
5	5	5	5	5

## OCB (Z)

OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	OCB6	OCB7	OCB8	OCB9	OCB10	OCB11
5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5
4	4	3	4	4	1	5	1	5	5	5
3	5	5	3	3	5	5	4	5	5	2
5	1	1	1	5	1	2	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	4
1	3	5	5	1	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	5	5	1	1	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4
1	4	2	1	1	5	2	2	5	5	5
3	5	1	3	3	5	3	1	1	5	4
5	5	2	1	1	5	5	1	5	5	5
5	1	1	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	1	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	1
4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1
1	1	2	1	1	2	3	1	1	5	1
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	1	5	5	5	5	4	5	5	5
1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	2
1	1	5	1	1	5	5	1	1	5	5
5	5	5	5	5	2	5	1	5	5	5
1	1	1	1	5	5	1	5	1	5	2
1	1	5	1	1	4	4	5	4	4	5
1	4	3	1	1	1	2	4	3	3	4
1	2	4	1	1	1	2	2	1	1	5
5	5	4	5	5	5	1	5	5	5	1
5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	1	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1
5	5	5	5	5	5	5	1	3	3	1
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
1	3	1	1	5	1	1	1	1	1	1
5	5	1	5	5	1	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	5	5	5	1	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
1	1	5	5	1	5	5	4	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5
3	5	5	3	3	2	5	5	5	1	2
1	1	5	1	5	1	1	1	1	1	1
2	5	1	2	2	4	5	5	5	5	5
4	5	5	4	4	5	5	5	1	1	5
5	4	3	5	5	5	4	4	5	5	3
4	3	4	4	4	5	3	3	5	1	4
5	3	3	5	1	2	2	2	4	4	4
5	5	1	5	1	5	5	5	5	1	5
4	4	3	4	4	1	5	1	5	5	5
3	5	5	3	3	5	5	4	5	5	2



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### **Data Diri Pribadi**

Nama : Danty Indriastuti  
Tempat / Tanggal Lahir : Sumberjo, 27 Agustus 2001  
NPM : 1905160351  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak Ke : 1 (Satu) dari 3 (Tiga) Bersaudara  
Alamat : Dusun Sumberjo Desa Sungai Raja, Kec. NA IX-X, Kab. Labuhanbatu Utara  
No. Telepon : 081919965190  
E-Mail : [dantyindriastuti783@gmail.com](mailto:dantyindriastuti783@gmail.com)

### **Data Diri Orang Tua**

Nama Ayah : Legiyanto  
Pekerjaan Ayah : Karyawan BUMN  
Nama Ibu : Watini  
Pekerjaan Ibu : Pedagang  
Alamat : Dusun Sumberjo Desa Sungai Raja, Kec. NA IX-X, Kab. Labuhanbatu Utara

### **Riwayat pendidikan**

1. Tahun 2007 – 2013 : SD Negeri 118320 Perk. Berangir
2. Tahun 2013 – 2016 : MTs Negeri 2 Rantau Prapat
3. Tahun 2016 – 2019 : SMA Negeri 1 Rantau Utara
4. Tahun 2019, tercatat sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen (S-1) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara