

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE*
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
DENGAN *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI VARIABLE INTERVENING:
STUDI PADA KARYAWAN BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

Nama : TIARA NATASYA PUTRI TERO
NPM : 2005160254
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MSDM

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**



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

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66274567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 31 Juli 2024 Pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : TIARA NATASYA PUTRI TERO
N P M : 2005160254
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN LEARNING ORGANIZATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA KARYAWAN BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN

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

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

(Assoc. Prof. H. M. Fauzi, S.E., M.M)

(Roni Parlindungan, SE., MM)

Pembimbing

(Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si)

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

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



(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

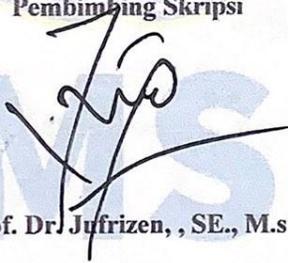
Skripsi ini disusun oleh:

Nama : TIARA NATASYA PUTRI TERO
N P M : 2005160254
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN LEARNING ORGANIZATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING : STUDI PADA KARYAWAN BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juni 2024

Pembimbing Skripsi


Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.si

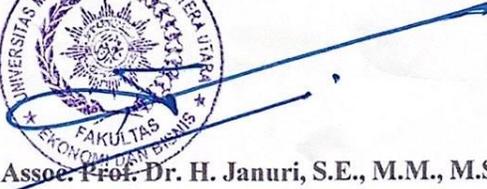
Disetujui Oleh:

Ketua Program Studi
Ketua Program Studi Manajemen


Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis




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



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

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : TIARA NATASYA PUTRI TERO
NPM : 2005160254
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB)* DENGAN *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA KARYAWAN BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN

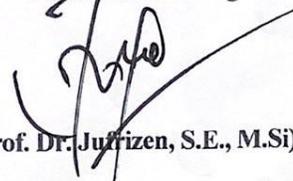
Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Latar belakang di perbaiki	5/6. 2024	☑
BAB 2	Tambah teori / rumus	10/6. 2024	☑
BAB 3	Grand teori / 4	12/6. 2024	☑
BAB 4	Tambah literatur pendukung	16/6. 2024	☑
BAB 5	Tambah keteknikan penulisan	18/6. 2024	☑
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace Sidang Meja Hijau	25/6. 2024	☑

Medan, Februari 2024

Diketahui/ Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen


(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si)

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing


(Prof. Dr. Jufrizen, 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

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : TIARA NATASYA PUTRI TERO
NPM : 2005160254
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : **Pengaruh Organizational Commitment Dan Work-Life Balance Terhadap Organizational citizenship Behavior Denag Learning Organization Sebagai Variabel Intervening; Studi Pada Karyawan Budget Hotel Di Kota Medan**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa sripsi yang saya serahkan ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, kecuali kutipan-kutipan dari ringkasan yang semuanya telah saya jelaskan sumbernya. Apabila dikemudian hari saya terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil jiplakan, maka gelar dan ijazah yang diberikan oleh Universitas batal saya terima.

Medan, Maret 2024
Yang Membuat Pernyataan,



Tiara Natasya Putri Tero
NPM. 2005160241

ABSTRAK

PENGARUH *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* DAN *WORK-LIFE BALANCE* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN *LEARNING ORGANIZATION* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING STUDI PADA BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN

Tiara Natasya Putri Tero
Program Studi Manajemen
E-mail : tiarantspt@gmail.com

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *OCB*, pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *OCB*, pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *learning organization*, pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *learning organization*, pengaruh *learning organization* terhadap *OCB*, pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *OCB* melalui *learning organization*, dan pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *OCB* melalui *learning organization*. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian eksploratori dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 100 responden yang merupakan karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan daftar pernyataan seperti kuisisioner serta teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (SmartPLS) untuk menguji tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *learning organization*, *learning organization* berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *OCB* yang dimediasi oleh *learning organization*, dan *Work-Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap *OCB* yang dimediasi oleh *learning organization*.

Kata Kunci : *Organizational Commitment, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior, Learning Organization*

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK-LIFE BALANCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR WITH LEARNING ORGANIZATION AS A STUDY INTERVENING VARIABLE ON BUDGET HOTEL EMPLOYEES IN MEDAN CITY

Tiara Natasya Putri Tero
Management Study Program
E-mail : tiarantspt@gmail.com

The purpose of this research is to find out and analyse the effect of organizational commitment on OCB, the effect of *Work-Life Balance* on OCB, the influence of *Organizational Commitment* on learning organization, the effect of *Work-Life Balance* on learning organization, the effect of learning organization on OCB, the influence of organizational commitment on OCB through learning organization, and the influence of *Work-Life Balance* on OCB through learning organization. In this study, the type of explant research is used using a quantitative approach with a sample of 100 respondents who are Budget Hotel employees in Medan City. Data collection techniques use interviews and statement lists such as questionnaires as well as data analysis techniques using Partial Least Square (SmartPLS) to test the seven hypotheses proposed in this study. The results of the study showed the *Organizational Commitment* has a significant effect on OCB, *Work-Life Balance* has a significant effect on OCB, organizational commitment has a significant effect on learning organization, *Work-Life Balance* has a significant effect on learning organization, learning organization has a significant effect on OCB, *Organizational Commitment* has a significant effect on OCB mediated by learning organization, and *Work-Life Balance* has a significant effect on OCB mediated by learning organization.

Keywords: *Organizational Commitment, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior, Learning Organization*

KATA PENGANTAR



Allhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah serta kasih sayang-Nya kepada kita semua khususnya kepada penulis, sehingga penulis telah dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan *Learning Organization* sebagai Variable Intervening: Studi Pada Karyawan Budget Hotel Di Kota Medan”.

Skripsi ini disusun dan diajukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan studi untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (SM) pada Program Studi Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga pada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun dan menyelesaikan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak secara langsung. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Yang teristimewa kedua orang tua saya Bapak Iwan Tero, S.Sos dan Ibu Samsidarwati Tanjung, S.Sos yang telah memberikan segala kasih sayangnya kepada saya, berupa besarnya perhatian, sehingga saya termotivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januari, S.E.,M.M.,M.Si selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak 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 FakultasEkonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Saripuddin Hasibuan, S.E.,M.Si selaku Ketua Program Studi Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E.,M.Si selaku Sekretaris Program Studi Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan juga selaku dosen pembimbing skripsi saya yang telah rela megorbankan waktu untuk membimbing, mengarahkan, dan membina saya sehingga dapat menyelesaikan laporan magang dengan baik dan tepat waktu.
8. Seluruh staf pengajar Program Studi Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan selama dalam perkuliahan.
9. Kepada kakak-kakak tersayang saya Utami Wandariani Putri Tero,S.sos dan Dewi Ramadhina Putri Tero,SH yang selalu memberikan dukungan dan semangat kepada penulis.
10. Buat teman-teman saya yang tersayang Cut, Anis, Razan, Berta, Danil, Audrey, Risma, Pipah, Kartik, Pami, Syahru, Hafiz, Zaqi, Ichbal, Ipah, Riska, Aya, Caca, Iacun, Amel yang selalu memberikan semangat dan doa kepada penulis sehingga penulis semangat dalam menyelesaikan skripsi.
11. Untuk seluruh teman-teman 8E Manajemen Pagi dan juga teman-teman prodi Manajemen angkatan 2020

Semoga semua bantuan, doa, dukungan dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis yang tidak luput dari kekurangan, untuk itu penulis juga berharap semoga karya ini bermanfaat bagi orang yang membacanya dan dapat memperluas pemikiran serta wawasan di masa yang akan datang.

Medan, Juni 2024

Penulis

Tiara Natasya Putri Tero

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	ii
ABSTRACT.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Batasan Masalah	10
1.4 Rumusan Masalah.....	10
1.5 Tujuan Penelitian	11
1.6 Manfaat Penelitian	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Landasan Teori	14
2.1.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	14
2.1.1.1 Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	14
2.1.1.2 Faktor Peningkatan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	14
2.1.1.3 Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	17
2.1.2 <i>Organizational Commitment</i>	19
2.1.2.1 Pengertian <i>Organizational Commitment</i>	19
2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Organizational Commitment</i>	20
2.1.2.3 Indikator <i>Organizational Commitment</i>	21
2.1.3 <i>Work-Life Balance</i>	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Work-Life Balance</i>	22
2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi <i>Work-Life Balance</i> ...	23
2.1.3.3 Indikator <i>Work-Life Balance</i>	27
2.1.4 <i>Learning Organization</i>	29

2.1.4.1	Pengertian <i>Learning Organization</i>	29
2.1.4.2	Faktor yang mempengaruhi <i>Learning Organization</i> 30	
2.1.4.3	Indikator <i>Learning Organization</i>	32
2.2	Kerangka Konseptual.....	35
2.2.1	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	35
2.2.2	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	36
2.2.3	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	36
2.2.4	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	36
2.2.5	Pengaruh <i>Learning Organization</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	37
2.2.6	Pengaruh <i>Organizational Commmitment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship</i> dimediasi <i>Learning Organization</i>	37
2.2.7	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> dimediasi oleh <i>Learning Organization</i>	38
2.3	Hipotesis	39
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....		40
3.1	Jenis Penelitian	40
3.2	Definisi Operasional	40
3.3	Tempat dan Waktu Penelitian.....	41
3.4	Populasi dan Sampel Penelitian	42
3.4.1	Populasi.....	42
3.4.2	Sampel.....	43
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	43
3.5.1	Jenis Data	43
3.5.2	Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5.3	Metode Pengolahan Data	44

3.6	Teknik Analisis Data	45
3.6.1	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	46
3.6.2	Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	49
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		52
4.1	Hasil Penelitian	52
4.1.1	Deskripsi Variabel Penelitian.....	52
4.1.2	Identitas Responden	52
4.1.2.1	Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin	52
4.1.3	Deskripsi Hasil Penelitian.....	54
4.1.3.1	Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y).....	54
4.1.3.2	Variabel <i>Organizational Commitment</i> (X1)	56
4.1.3.3	Variabel <i>Work-Life Balance</i> (X2).....	58
4.1.3.4	Variabel <i>Learning Organization</i> (Z).....	60
4.1.4	Analisis Data	62
4.1.4.1	Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	62
4.1.4.2	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	67
4.1.4.3	Uji Hipotesis	70
4.2	Pembahasan	74
4.2.1	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	74
4.2.2	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	75
4.2.3	Pengaruh <i>Organizational Commitment</i> terhadap <i>Learning Organization</i>	76
4.2.4	Pengaruh <i>Work-Life Balance</i> Terhadap <i>Learning Organization</i>	76
4.2.5	Pengaruh <i>Learning Organization</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	77
BAB 5 PENUTUP		79
5.1	Kesimpulan	79
5.2	Saran	80
5.3	Keterbatasan Penelitian.....	81
DAFTAR PUSTAKA		83

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Definisi Operasional	40
Tabel 3.2	Rencana Penelitian.....	42
Tabel 3.3	Skala Likert.....	44
Tabel 4.1	Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 4.2	Responden Berdasarkan Usia	53
Tabel 4.3	Responden Berdasarkan Lama Waktu Bekerja	53
Tabel 4.4	Skor Angket Untuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	54
Tabel 4.5	Skor Angket Untuk <i>Organizational Commitment</i> (X).....	57
Tabel 4.6	Skor Angket Untuk <i>Work-Life Balance</i> (X2)	58
Tabel 4.7	Skor Angket Untuk <i>Learning Organization</i> (Z).....	60
Tabel 4.8	<i>Outer Loading</i>	63
Tabel 4.9	Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> Atau <i>Cross Loading</i>	64
Tabel 4.10	<i>Average Variance Extracted</i>	66
Tabel 4.11	<i>Composite Reliability</i>	66
Tabel 4.12	Hasil Uji <i>R-Square</i>	68
Tabel 4.13	Hasil Uji <i>F-Square</i>	69
Tabel 4.14	Hasil <i>Direct Effect</i>	70
Tabel 4.15	Hasil <i>Indirect Effect</i>	72
Tabel 4.16	Hasil <i>Total Effect</i>	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Fluktuasi Pengunjung OYO dan RedDoorz di Medan pada 2023.....	8
Gambar 2.1	Kerangka Konsep.....	39
Gambar 4.1	<i>Standardized Loading Factor</i>	62

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam mencapai keunggulan kompetitif, sebuah hotel perlu memanfaatkan sumber daya uniknya, seperti teknologi dan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber penting dari kemampuan dan perilaku yang merupakan sumber utama keunggulan kompetitif yang sulit ditiru atau digantikan oleh pesaing (Huang et al., 2012). Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi didukung sepenuhnya oleh perilaku pegawai. Pegawai mempunyai peran yang strategis didalam perusahaan yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas perusahaan karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Jika kualitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi baik maka kinerja pegawai dan organisasi juga akan baik. Pegawai memiliki peran penting dalam membentuk dan mengelola organisasi serta memanfaatkan teknologi yang ada (Pratiwi & Muzakki, 2021). Hal tersebut merupakan bagian dari manajemen yang berkaitan dengan orang-orang di tempat kerja dan dengan hubungan mereka di dalam perusahaan agar tercipta sebuah perilaku kerja karyawan yang baik. Untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja organisasi, hotel harus memiliki OCB karyawan yang tinggi.

Sikap perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melakukan tindakan untuk mencapai tujuan organisasi disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Katidjan et al., 2016). Perilaku karyawan yang

melebihi peran jabatan formal dan memberikan pengaruh positif terhadap fungsi organisasi yang disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour*(OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran yang sangat penting dan berdampak positif bagi perkembangan perusahaan atau organisasi yang dilakukan oleh Sivapragasam & Raya (2018). OCB ditemukan sebagai aspek penting yang meningkatkan kinerja karyawan di tempat kerja (Chiaburu et al., 2017). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota perusahaan atau organisasi. Namun dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan.

Organisasi modern seperti Industri Akomodasi perlu meningkatkan OCB karyawannya karena OCB berhubungan positif dengan kinerja dan kemampuan organisasi untuk memecahkan masalah yang kompleks (Shim & Rohrbaugh, 2014). Perilaku kewargaan organisasi (OCB) membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan mendapatkan keunggulan kompetitif bagi karyawan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang diperlukan sehingga hubungan dalam organisasi menjadi produktif (Jufrizen et al., 2020).

Selain mencapai dan mempertahankan efisiensi organisasi, properti hotel harus memahami kebutuhan personel dan upaya kebijaksanaan dalam bekerja. Tanpa adanya staf pekerja keras, banyak hotel tidak akan ada di tempatnya saat ini. Sangat mungkin bahwa karyawan yang rajin dan berdedikasi tidak hanya melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka, tetapi juga melampaui harapan

pemberi kerja demi kepentingan hotel secara keseluruhan. Semua hal yang dilakukan perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerjanya dalam bekerja (Lestari & Ghaby, 2018)

OCB adalah perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988 dalam Alotaibi, 2003). Dalam dunia kerja seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang membangun tentang tempat kerja mereka, membantu anggota lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan berbesar hati memahami gangguan kerja yang pasti kadang terjadi.

Menurut Enhart & Makransky (2007), *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2008), adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif

Beberapa penelitian eksploratif yang mencoba untuk mendeteksi dimensi-dimensi OCB telah banyak dilakukan, tetapi hingga saat ini belum ada kesepakatan antara para peneliti mengenai dimensi dari konstruk OCB tersebut (LePine et al., 2002 dalam Castro et al., 2004). Pertama kali menurut Smith et al., (1983) dalam Gonzalez & Garazo (2006) OCB hanya dibedakan dalam dua dimensi yaitu *altruism* dan *compliance*. Selanjutnya Bateman & Organ, (1983) menemukan bahwa OCB terdiri atas empat dimensi yaitu: *conformity*, *cooperation*, *punctuality* dan *expence*.

Penelitian yang dilakukan oleh Gautam et al., (2005), di Nepal, yang menunjukkan bahwa jenis atau dimensi OCB yang signifikan hanya altruism dan compliance.

Dalam sebuah organisasi, tentu sumber daya manusia di dalamnya harus memiliki komitmen di dalamnya. *Organizational Commitment* merupakan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2006). Sehingga, sumber daya manusia atau anggota dalam organisasi tersebut memiliki rasa untuk selalu ingin bertahan, dengan keinginan yang besar untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut dan dapat diupayakan dengan menjalankan peraturan atau budaya organisasi dengan baik. Karena bagaimanapun *Organizational Commitment* merupakan pengaruh yang paling kuat dimana orang mengidentifikasi permintaan dan sangat termotivasi untuk melaksanakannya bahkan ketika motivasi sudah tidak hadir lagi (McShane & Von Glinow, 2008).

Organizational Commitment merupakan variabel yang mempengaruhi OCB dalam mencapai keunggulan dalam menciptakan kondisi kerja yang optimal, komitmen pegawai terhadap organisasi merupakan salah satu upaya dalam menangani gejala-gejala kerja yang negatif (Kartika & Pienata, 2020). *Organizational Commitment* telah dikonseptualisasikan dalam berbagai konteks, yang kesemuanya menunjuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Menurut Kaswan (2017), *Organizational Commitment* merupakan ukuran kesediaan seorang karyawan untuk tetap bertahan pada suatu perusahaan di masa yang akan datang. Komitmen sering kali mencerminkan keyakinan karyawan

terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berupaya menyelesaikan pekerjaan, dan keinginan untuk terus bekerja di sana. Menurut Meyer et al., (1993), karyawan dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi. Karyawan menganggap bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting bagi mereka.

Hasil penelitian Mahardika & Wibawa (2019), membuktikan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan Mahardika & Wibawa (2019), menemukan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian yang dilakukan Huda & Farhan (2019), juga menemukan bahwa *Organizational Commitment* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Namun penelitian Rahayu (2017) menunjukkan hasil penelitian *Organizational Commitment* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Keseimbangan kehidupan kerja (*Work-Life Balance*) merupakan sejauh mana individu sama-sama terlibat dalam pekerjaan dan kehidupan keluarga serta sama-sama merasa puas dalam keduanya. Penelitian menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Meyer et al., (1993), karyawan dengan tingkat *Organizational Commitment* yang tinggi akan melakukan pekerjaan dengan penuh dedikasi. Karyawan menganggap bahwa pencapaian tujuan organisasi merupakan hal yang penting bagi mereka. Menurut McDonald dan Bradley dalam Ramadhani (2013),

untuk mengukur *Work-Life Balance* terbagi menjadi tiga, yaitu : keseimbangan waktu, keseimbangan keterlibatan dan keseimbangan kepuasan. Selain menerapkan *Work-Life Balance*, perusahaan maupun karyawan juga perlu memperhatikan kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan dimensi *Work-Life Balance* yang meliputi kebutuhan sosial, kebutuhan pribadi, manajemen waktu, waktu kerja, kompensasi, dan tunjangan, sedangkan aspek perilaku kewargaan organisasi yang digunakan adalah altruisme, kehati-hatian, sopan santun, kebajikan sipil, dan sportivitas dengan nilai beta sebesar 0,475 (Pradhan et al., 2016). Pegawai yang mampu menyeimbangkan pekerjaan dan aktivitas pribadinya akan mengurangi ketidakhadiran, meningkatkan kinerja, dan menimbulkan perilaku kewargaan organisasi yang mempengaruhi produktivitas organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *Work-Life Balance* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga akan mengurangi intensitas turnover dan meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior* (OCB)) (Charmiati & Surya, 2019).

Inkonsistensi pada penelitian terdahulu menjadikan celah peneliti dalam mengisi gap penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Learning Organization* sebagai variable intervening pada karyawan budget hotel di kota Medan. *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* mungkin memiliki kemampuan, tetapi dampaknya terhadap mungkin tidak langsung dan beroperasi melalui variabel lain seperti *Learning Organization*.

Dalam konteks organisasi pembelajar atau *Learning Organization*, setiap komponen dalam organisasi harus mempunyai komitmen dan kapasitas untuk selalu belajar dalam segala aspek sesuai peran dan fungsinya masing-masing.

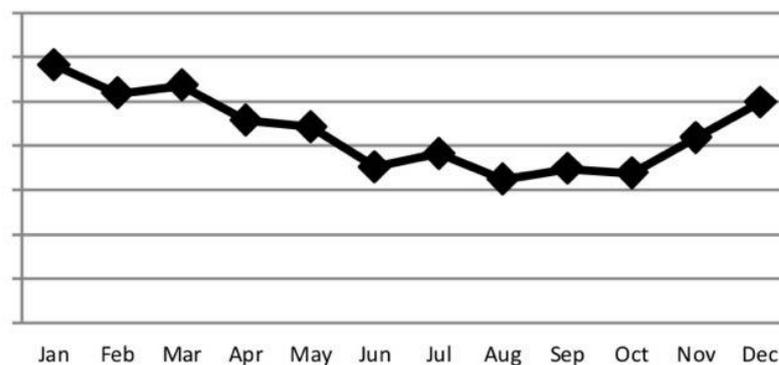
Dengan kata lain, segala sesuatu yang dilakukan dalam suatu organisasi atau perusahaan harus ditekankan sebagai proses pembelajaran yang sangat dinamis, dan seluruh elemen manusia pelaksana harus melakukan pembelajaran aktif partisipatif (Tan & Olaore, 2022). *Learning Organization* adalah serangkaian aktivitas organisasi yang mencakup perolehan pengetahuan, berbagi informasi, dan menafsirkan informasi, yang secara sadar atau tidak sadar mempunyai pengaruh terhadap budaya organisasi yang positif (Kuşcu et al., 2015). Menurut (Wahyudi, 2009). *Learning Organization* adalah “organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah”. Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi.

Learning Organization meningkatkan komitmen organisasi secara signifikan. Beberapa penelitian sebelumnya mengungkapkan *Learning Organization* menjadi salah satu faktor terpenting yang mendorong *Organizational Commitment*. *Learning Organizations* memediasi pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Siswadi et al., 2023).

Pariwisata di Indonesia merupakan sektor yang memiliki posisi penting bagi pertumbuhan ekonomi dan pemberdayaan masyarakat. Sektor pariwisata dan perhotelan memberikan kontribusi 6,8% dalam PDB di Indonesia. Pencapaian kinerjanya selama ini konsisten positif, mulai dari perannya dalam jumlah

kunjungan wisatawan nasional maupun mancanegara, tingkat hunian kamar, rata-rata lama tamu menginap, jumlah kamar yang terjual serta perkembangan jumlah hotel itu sendiri. Hotel atau Penginapan merupakan salah satu jenis akomodasi yang mempergunakan Sebagian atau keseluruhan bagian untuk jasa pelayanan penginapan, penyedia makanan dan minuman serta jasa lainnya bagi masyarakat umum yang dikelola secara komersil serta memenuhi persyaratan yang ditetapkan pemerintah (Menteri Pariwisata, Pos, dan Telekomunikasi, 1987).

Gambar 1.1 Fluktuasi Pengunjung OYO dan RedDoorz di Medan pada 2023
Sumber: Observasi awal peneliti, 2023



Perilaku karyawan OYO dan RedDoorz di Medan diatas merupakan ciri-ciri dari rendahnya perilaku OCB pada karyawan OYO dan RedDoorz di Medan karena perilaku OCB ini termasuk membantu rekan kerja, mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas tambahan (Novelia et al., 2016).

Fenomena yang ada pada budget hotel di kota Medan, tidak adanya insiatif karyawan hotel membantu memberikan ide untuk perusahaan, yang mengakibatkan tidak loyalnya karyawan kepada perusahaan dan juga tidak teraturnya kehidupan kerja dan pribadi karyawan itu sendiri. Dengan itu tidak ada pembelajaran

komitmen yang di pelajarin oleh karyawan. Namun efek moderasi pengaruh *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui *Learning Organization* belum diselidiki dalam literatur; karenanya, penelitian kami mengisi celah yang sangat dibutuhkan. Sehingga penelitian ini menjadi penting untuk mengisi gap dalam penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Learning Organization* sebagai variable intervening pada karyawan budget hotel di kota Medan. Objek penelitian ini adalah karyawan budget hotel OYO dan Reddoorz di Kota Medan sebagai kebaruan dalam penelitian. Sehingga penelitian ini diberi judul, ***“Pengaruh Organizational Commitment dan Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Learning Organization sebagai variable intervening: studi pada karyawan budget hotel di kota Medan.”***

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dari latar belakang diatas adalah sebagai berikut:

1. Kurangnya perilaku OCB pada karyawan budget hotel di kota Medan.
2. Tidak adanya komitmen antara karyawan dan perusahaan pada budget hotel di kota Medan.
3. Kurang seimbangannya kehidupan pribadi dan kerja karyawan pada budget hotel di kota Medan.
4. Tidak adanya pembelajaran organisasi dan individu yang diberikan perusahaan budget hotel di kota medan kepada karyawannya

1.3 Batasan Masalah

Untuk memudahkan penelitian ini dan mencapai hasil penelitian yang akurat, maka penulis membatasi pembahasan, penelitian ini hanya terkait pada Organizational Citizenship Behavior, *Organizational Commitment*, Work-Life Balance dan *Learning Organization* karyawan pada hotel budget OYO dan Reddorz Kota Medan.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh secara antara *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan budget hotel di kota Medan?
2. Apakah terdapat pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan budget hotel di kota Medan?
3. Apakah terdapat pengaruh antara *Organizational Commitment* terhadap *Learning Organization* pada karyawan budget hotel di kota Medan?
4. Apakah terdapat pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Learning Organization* pada karyawan budget hotel di kota Medan?
5. Apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Learning Organization* terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan budget hotel di kota Medan?
6. Apakah terdapat pengaruh antara *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Learning Organization* sebagai variable intervening pada karyawan budget hotel di kota Medan?

7. Apakah terdapat pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Learning Organization* sebagai variable intervening pada karyawan budget hotel di kota Medan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan budget hotel di kota Medan.
2. Menganalisis apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan budget hotel di kota Medan.
3. Mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Organizational Commitment* Terhadap *Learning Organization* pada karyawan budget hotel di kota Medan.
4. Mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Work-Life Balance* Terhadap *Learning Organization* pada karyawan budget hotel di kota Medan.
5. Mengidentifikasi apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Learning Organization* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan budget hotel di kota Medan.
6. Menganalisis apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) dengan *Learning Organization* sebagai variabel intervening pada karyawan budget hotel di kota Medan.

7. Menganalisis apakah terdapat pengaruh secara signifikan antara *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Learning Organization* sebagai variabel intervening pada karyawan budget hotel di kota Medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah sebagai bahan masukan pada perusahaan mengenai pengaruh OCB, *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance* dan juga *Learning Organization* terhadap kinerja karyawan pada budget hotel di Kota Medan.
 - b. Manfaat penelitian bagi penulis adalah untuk pengetahuan dan sebagai aplikasi terhadap ilmu yang didapat di bangku perkuliahan dalam bidang sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan OCB, *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance* dan juga *Learning Organization* terhadap karyawan budget hotel di Kota Medan.
2. Secara Praktis

Sebagai bahan masukan bagi perusahaan-perusahaan hotel budget dalam upaya meningkatkan OCB, *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance* dan juga *Learning Organization* untuk kualitas pelayanan hotel.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar OCB memiliki efek penting pada produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi moral karyawan (Demirel et al., 2018). OCB didefinisikan sebagai aktivitas seorang karyawan secara sukarela mungkin dihargai atau tidak, tetapi itu juga berkontribusi pada organisasi diman kualitas seluruh karya menjadi referensi di tempat kerja (Colquitt et al., 2014).

Mohamed (2016), mendefinisikan OCB sebagai jenis perilaku individu yang memotivasi karyawan untuk pergi di luar level kerja apa yang diharapkan dari mereka oleh organisasi dan deskripsi pekerjaan, manfaat apa baik organisasi maupun karyawan. Menurut Podsakoff et al. (2009), OCB berkontribusi pada organisasi serta meningkatkan produktivitas, menghemat sumber daya yang dimiliki, membantu menjaga fungsi kelompok, mengaktifkan koordinasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

2.1.1.2 *Faktor Peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ et al. (2006), peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral karyawan

dan motivasi, serta faktor eksternal yaitu meliputi gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut:

1. Faktor Internal

- a. Kepuasan kerja, karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target (Robbins & Judge 2011).
- b. *Organizational Commitment* sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi Titisari (2014).
- c. Moral karyawan, berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja, moral merupakan kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. Ada tiga unsur moral yaitu kesabaran, kecintaan, dan keberanian (Salam, 2000).
- d. Motivasi, sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Ada tiga karakteristik pokok motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah atau tujuan (Sopiah, 2008).

2. Faktor Eksternal

a. Gaya kepemimpinan

Menurut Utaminingsih (2014), gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan sasaran organisasi.

b. Budaya Organisasi

Menurut Schein dalam Titisari (2014), mengacu ke system makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Robbins & Judge (2011), berpendapat budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi.

Menurut Rohayati (2014) faktor yang dapat mempengaruhi Organization Citizenship Behavior yaitu :

1. Budaya dan iklim organisasi

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

2. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual. kemauan seseorang untuk membantu

orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan.

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai *predictor Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

2.1.1.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator utama OCB menurut Organ et al. (2006), terdapat lima adalah sebagai berikut:

1. Altruisme

Kesediaan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan atau perilaku membantu karyawan lain tanpa paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

2. *Conscientiousness*

Yaitu dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan yang kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi atau berisik tentang kinerja dari prasyarat peran melebihi standart minimum.

3. *Sportsmanship*

Yaitu perilaku toleransi yang tinggi terhadap gangguan pekerjaan atau penerimaan pegawai terhadap keadaan yang tidak sesuai dengan kondisi ideal atau berisik tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

4. *Courtesy*

Yaitu perilaku yang mencerminkan karyawan yang selalu mempertimbangkan apakah keputusan kerja yang dibuatnya mempengaruhi karyawan lain atau perilaku yang meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

5. *Civic Virtue*

Yaitu perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam pekerjaan atau menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah

Indikator OCB menurut Allison et al., (2001), adalah *altruism*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness* dan *civic virtue*.

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.

2. *Courtesy*, perilaku membantu mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaan.
3. *Sportsmanship*, sportivitas seorang pekerja dalam mentoleransi situasi yang kurang ideal di tempat kerja.
4. *Conscientiousness*, melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
5. *Civic virtue*, dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.

2.1.2 *Organizational Commitment*

2.1.2.1 *Pengertian Organizational Commitment*

Komitmen organisasi secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksana serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang. Definisi dari komitmen organisasi sangat banyak dan masing-masing pendapat berbeda sesuai dengan ahli yang menyatakan pendapat tersebut. Salah satu definisi komitmen organisasi dijelaskan oleh Russ & McNelly (1995) yang menyatakan bahwa: “komitmen organisasi merupakan identifikasi seseorang dan loyalitas pada organisasi.

Komitmen organisasi adalah kuatnya pengenalan dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi tertentu (Mowday et al., 1982). Komitmen organisasi juga bisa diartikan sebagai kecenderungan untuk terkait dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja) (Steers & Porter, 1983).

Menurut Mathis & Jackson (2006), “komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.”

Secara singkat pada intinya beberapa definisi komitmen organisasi dari beberapa ahli di atas mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu : proses pada individu (pegawai) dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi (Jufrizen et al., 2020).

2.1.2.2 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Commitment*

Menurut Muchlas (2008), faktor yang mempengaruhi *Organizational Commitment* adalah personal, situasional dan posisi, personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, ekstrovert, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Lebih lanjut Muchlas (2008) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja,, jenis kelamin, status perkawinan dan keterlibatan kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya: nilai (value) tempat kerja, keadilan sosial, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi, sedangkan posisi dipengaruhi oleh masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Komitmen organisasi yang telah diterapkan dan menjadi pedoman bagi pegawai untuk terus meningkatkan loyalitas kerjanya sangat dipengaruhi berbagai faktor dalam pencapaiannya. Menurut Steers & Porter (1983), yang menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut :

1. Kepercayaan

Pegawai yang memiliki komitmen organisasi tentunya akan merasa bangga dapat bergabung dengan perusahaannya. Dalam kerangka komitmen, kepercayaan

pegawai pada organisasi menyebabkan antara lain pegawai merasa organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan menyediakan saran yang diperlukan.

2. Kemauan

Kemauan pegawai untuk bekerja lebih giat dan dengan sekuat tenaga demi mencapai tujuan organisasi mencerminkan tingginya tingkat komitmen pegawai. Dengan adanya kemauan dari para pegawai paling tidak dapat digunakan untuk memprediksi tingkah laku pegawai, dalam hal ini tanggung jawabnya pada perusahaan.

3. Kesetiaan

Secara umum kesetiaan menunjukkan kepada tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Pegawai yang mempunyai kesetiaan yang tinggi pada perusahaan tercermin dari sikap dan tingkah lakunya dalam melaksanakan tugas serta tekad dan kesanggupan mereka terhadap apa yang sedang disepakati bersama.

2.1.2.3 Indikator *Organizational Commitment*

Menurut Allen & Meyer (1993), mengemukakan tiga komponen komitmen organizational, yaitu:

1. *Affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional;
2. *Continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain;

3. *Normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

2.1.3 *Work-Life Balance*

2.1.3.1 Pengertian *Work-Life Balance*

Work-Life Balance didefinisikan oleh Fisher et al. (2009) sebagai upaya yang dilakukan oleh individu untuk menyeimbangkan dua peran atau lebih yang dijalani. Sedangkan menurut Greenhaus & Powell (2006), *Work-Life Balance* adalah sejauh mana suatu individu terkait secara bersama di dalam pekerjaan dan keluarganya.

Menurut Lockwood (2003), *Work-Life Balance* adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan di mana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana *Work-Life Balance* pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengelola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga. Lain halnya untuk pandangan perusahaan, istilah ini merupakan tantangan membentuk budaya yang mendukung di perusahaan. Dimana pekerja bisa fokus dalam pekerjaannya di tempat kerja.

Schermerhorn et al. (2005) menyatakan bahwa *Work-Life Balance* adalah bagaimana seseorang mampu untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa *Work-Life Balance* merupakan suatu kondisi seimbang antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang akan menciptakan rasa puas atas keduanya.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi *Work-Life Balance*

Menurut Schabracq et al. (2003), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance* seseorang, diantaranya sebagai berikut:

1. Karakteristik kepribadian.

Hal ini berpengaruh terhadap kehidupan kerja dan di luar kerja, terdapat hubungan antara tipe *attachment* yang didapatkan individu ketika masih kecil dengan *Work-Life Balance*. Individu yang memiliki *secure attachment* cenderung mengalami *positive spillover* dibandingkan individu yang memiliki *insecure attachment*.

2. Karakteristik keluarga.

Menjadi salah satu aspek penting yang dapat menentukan ada tidaknya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Misalnya konflik peran dan ambiguitas peran dalam keluarga dapat mempengaruhi *Work-Life Balance*

3. Karakteristik pekerjaan.

Meliputi pola kerja, beban kerja dan jumlah waktu yang digunakan untuk bekerja dapat memicu adanya konflik baik konflik dalam pekerjaan maupun konflik dalam kehidupan pribadi.

4. Sikap.

Merupakan evaluasi terhadap berbagai aspek dalam dunia sosial. Terdapat tiga komponen di dalam sikap seperti pengetahuan, perasaan-perasaan dan kecenderungan untuk bertindak. Sikap dari masing-masing individu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi *Work-Life Balance*.

Menurut Poulouse & Sudarsan (2014) faktor yang memengaruhi *Work-Life Balance* terbagi menjadi empat, yaitu faktor individu, faktor organisasi, faktor lingkungan sosial dan faktor –faktor lainnya. Keempat faktor tersebut terdiri dari faktor-faktor berikut:

1. Individu

- a. Kepribadian

Kepribadian adalah akumulasi dari berbagai cara seorang individu bereaksi terhadap lingkungan dan berinteraksi dengan orang lain. Kepribadian manusia tersiri dari beberapa faktor utama yang ekstraversi (tingkat kesenangan terhadap hubungan) *afreeableness*/keramahan (tingkat kepatuhan terhadap orang lain), kesadaran/sifat berhati-hati (ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan), neorotisme (ketahanan terhadap stress), dan keterbukaan terhadap pengalaman. Ekstraversi, kesadaran, keramahan, dan keterbukaan terhadap pengalaman berkorelasi negative dengan *work-family conflict*, sedangkan neurtisme berkorelasi positif dengan *work-famliy conflict*.

- b. *Psychological well-bein*

Psychological well-being mengacu pada sifat-sifat psikologi yang positif seperti penerima diri, kepuasan, harapan, dan optimism. *Psychological well-being* bekorelasi positif dengan *Work-Life Balance*. Pekerja dengan *psychological well-being* yang tinggi memiliki tingakat *Work-Life Balance* yang tinggi pula.

c. Kecerdasan emosi

Kecerdasan emosi adalah kemampuan adaptif seseorang dalam mengenali emosi, mengekspresikan emosi, meregulasi emosi, dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain. Kecerdasan emosi berkorelasi positif dengan *Work-Life Balance*. Individu dengan kecerdasan emosi yang tinggi memiliki *Work-Life Balance* yang tinggi pula.

2. Organisasi

a. Pekerjaan

Susunan pekerjaan yang fleksibel dapat membantu karyawan untuk mencapai kehidupan kerja dan non-kerja yang berjalan beriringan. Dengan kata lain, susunan pekerjaan yang fleksibel dapat meminimalisir konflik antara kehidupan kerja dan non-kerja serta meningkatkan *Work-Life Balance* karyawan.

b. *Work-Life Balance Policies*

Kebijakan-kebijakan dan program-program perusahaan dapat membantu karyawan untuk mencapai *Work-Life Balance*. Kebijakan-kebijakan yang dimaksud adalah fleksibilitas pekerjaan karyawan, cuti, jam kerja, dan fasilitas pengasuhan anak.

c. Dukungan

Dukungan dari atasan, organisasi, dan rekan kerja berhubungan positif dengan *Work-Life Balance*. Semakin tinggi dukungan yang diterima oleh karyawan, semakin tinggi pula *Work-Life Balance* karyawan tersebut.

d. Stres Kerja

Stres kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap pekerjaan yang dianggapnya sebagai ancaman serta ketidaknyamanan individu di lingkungan kerjanya. Stres kerja berhubungan dengan kesehatan, *work-life conflict*, serta *Work-Life Balance* seseorang. Stres kerja dapat menyebabkan tidak tercapainya *Work-Life Balance*.

e. Teknologi

Teknologi dapat menyebabkan tercapainya *Work-Life Balance* maupun tidak tercapainya *Work-Life Balance*. Teknologi memfasilitasi kemudahan akses terhadap pekerjaan, sehingga karyawan dapat bekerja kapan saja dan di mana saja. Hal ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap tercapainya *Work-Life Balance*.

f. Peran

Konflik peran, ambiguitas peran, serta jam kerja yang berlebihan memiliki andil yang besar dalam munculnya *work-life conflict*. Semakin tinggi kekacauan peran yang terjadi, semakin sulit pula tercapainya *Work-Life Balance*.

3. Lingkungan Sosial

a. Anak

Jumlah anak dan tanggung jawab terhadap pengasuhan anak berhubungan dengan *Work-Life Balance*. Jumlah anak yang lebih banyak memicu timbulnya stres dan terjadinya konflik antara kehidupan rumah tangga dan karir.

b. Dukungan Keluarga

Dukungan keluarga berhubungan dengan *Work-Life Balance*. Dukungan emosional dan instrumental yang diterima seseorang dari keluarga dapat membantu tercapainya *Work-Life Balance*. Pekerjaan pasangan, pertengkaran dalam rumah tangga, serta ekspektasi akan perhatian dan penerimaan juga berhubungan dengan *Work-Life Balance*.

4. Lainnya

Faktor-faktor lain seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan, status parental, pengalaman, employee level, tipe pekerjaan, pendapatan, serta tipe keluarga juga mempengaruhi *work-life balance*.

2.1.3.3 Indikator *Work-Life Balance*

Menurut Fisher et al. (2009) terdapat empat indikator *Work-Life Balance*, yaitu:

1. *Work Interference with personal life (WIPL)*

Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana pekerjaan mampu menjadi pengganggu kehidupan pribadi seseorang. Interfrensi ini mampu memberikan efek negative dalam kehidupan individu, yang berarti dengan adanya interfrensi ini menandai rendahnya *Work-Life Balance* yang dimiliki seseorang. Contohnya, yaitu dengan bekerjanya mampu membuat orang sulit mengatur waktu untuk kehidupan pribadinya.

2. *Personal Life Interference Work (PLIW)*

Dimensi ini mengungkapkan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu menjadi penunggu kehidupan pekerjaan. Contohnya, jika

seseorang mengalami permasalahan di dalam kehidupannya maka akan memberikan efek negative atau mengganggu kinerja saat bekerja.

3. *Personal Life Enhancement of Work (PLEW)*

Dimensi ini mengungkakan pada sejauh mana kehidupan pribadi seseorang mampu memberikan dampak peningkatan perfoma dalam lingkup pekerjaan. Contohnya, apabila keterampilan yang diperoleh individu saat bekerja memungkinkan seseorang memanfaatkan pada kehidupan sehari-hari.

Kemudian terdapat pendapat lain mengenai indikator dari *Work-Life Balance* dimana menurut Greenhaus et al. (2003), *Work-Life Balance* terdiri atas 3 dimensi yaitu *time balance*, *involment balance* dan *statisfaction balance*.

1. *Time balance* (kesimbangan waktu), mengenai keseimbangan jumlah waktu yang disediakan untuk pekerja serta untuk menjalankan peran di kehidupan pribadi.
2. *Involvement balance* (kesimbangan keterlibatan), mengacu pada tingkat keterlibatan psikologis karyawan dalam bekerja dan kehidupan pribadi di luar pekerjaan seperti keluarga atau pertemanan.
3. *Statisfaction balance* (kesimbangan kepuasan) berhubungan dengan tingkat kepuasan karyawn dalam pekerjaan serta kepuasan karyawan pada kehidupan di luar pekerjaan. Individu merasakn kenyamanan dalam keterlibatannya dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan pribadi diluar perkerjaan.

2.1.4 *Learning Organization*

2.1.4.1 Pengertian *Learning Organization*

Learning Organization atau organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah (Wahyudi, 2009). *Learning Organization* (organisasi pembelajaran) adalah suatu organisasi yang terus berupaya mengembangkan kemampuan dan kapabilitas pada lingkungan yang berubah (Robbins & Judge, 2011). Menurut Wahyudi (2009), *Learning Organization* adalah “organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah”. Melakukan pembelajaran berarti menerapkan strategi inovasi, perbaikan berkelanjutan, dan komitmen terhadap tugas dan tujuan organisasi. Organisasi pembelajaran merupakan lingkungan yang kondusif bagi aktivitas kepemimpinan visioner, karena dapat tercipta iklim kerjasama yang sinergi antara sub sistem dalam organisasi sehingga anggota organisasi memiliki komitmen, integritas, dan tanggung jawab secara kolektif terhadap keseluruhan kinerja organisasi.

Menurut Senge (1994), organisasi pembelajaran adalah organisasi dimana orang secara terus-menerus memperluas kapasitas menciptakan hasil dengan sungguh-sungguh seperti apa yang mereka harapkan dan inginkan, dimana pola berfikir baru dan ekspansif ditumbuhkan, aspirasi kolektif dibebaskan dan semua orang secara terus menerus untuk melakukan belajar bersama. Menurut Februanto (2008), organisasi pembelajar (*Learning Organization*) adalah proses anggota organisasi menghadapi suatu masalah atau problem, mengidentifikasi alternatif solusi dengan mempergunakan nilai-nilai, norma-norma, memilih dan melaksanakan salah satu alternatif terbaik, serta mengevaluasi hasilnya. Dari

definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi pembelajar merupakan kondisi organisasi yang memberikan kesempatan semua anggota organisasi untuk belajar secara terus menerus menghadapi masalah, guna meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi alternative solusi dengan menganalisis, memilih, menguji sampai mengevaluasinya.

2.1.4.2 Faktor yang mempengaruhi *Learning Organization*

Learning Organization yang dikemukakan oleh Marquardt dalam jurnal karya Gutawa dan Susanty (2014:2). Terdapat lima subsistem yang menjadi faktor dalam pembelajaran organisasi, antara lain:

1. Pembelajaran (*Learning*) Pembelajaran merupakan subsistem yang bisa menembus keempat subsistem lainnya yakni : organisasi, pegawai, pengetahuan, dan teknologi. Hal ini dikarenakan pembelajaran terjadi disemua subsistem tersebut. Pada proses pembelajaran ini terdapat didalamnya dimensi mengenai level, tipe, dan skill.
2. Organisasi (*Organization*) Pada organisasi proses pembelajaran dilihat berdasarkan dimensi visi perusahaan, budaya perusahaan, struktur organisasi dan strategi yang digunakan oleh perusahaan.
3. Manusia (*People*) Untuk sub sistem ini, terdapat enam indikator yaitu manajer, karyawan, pelanggan, mitra bisnis, vendor, dan masyarakat.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan yang digunakan berkaitan dengan tujuan perusahaan. Pengetahuan harus dikelola dengan baik agar memudahkan proses pembelajaran sumber daya manusia yang terdapat pada organisasi. Manajemen pengetahuan terkait dengan peningkatan efektifitas

organisasi yang memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan perusahaan.

5. Teknologi (*Technology*) Teknologi yang digunakan harus mampu memfasilitasi pembelajaran organisasi dan dapat dimanfaatkan dan dimaksimalkan oleh anggota organisasi. Teknologi untuk mengatur pengetahuan mengacu pada teknologi berbasis komputer yang mengumpulkan, kode, toko, dan transfer informasi di seluruh organisasi.

Menurut Carnegie (2015), faktor – faktor yang mempengaruhi *Learning*

Organization yaitu:

1. Budaya belajar
 - a. Masa depan organisasi
 - b. Arah tukar menukar informasi tentang belajar
 - c. Komitmen belajar
 - d. Belajar dari pengalaman
 - e. Iklim keterbukaan dan kepercayaan
2. Proses manajemen
 - a. Perencanaan strategis
 - b. Analisis pesaing
 - c. Manajemen dan pemanfaatan informasi
 - d. Perencanaan kapabilitas
 - e. Tim dan organisasi pengembangan
 - f. Ukuran kinerja sistem imbalan dan penghargaan

Sebagai upaya untuk menjadikan organisasi sebagai *Learning Organization* yang baik bukanlah hal yang mustahil. Upaya untuk pembentukan *Learning*

Organization ini harus melihat dan memperhatikan faktor yang mempengaruhi seperti, struktur, budaya dan lingkungan organisasi (Atmadi, 2016).

2.1.4.3 Indikator *Learning Organization*

Adapun yang menjadi indikator *Learning Organization* menurut Senge (1994) yaitu:

1. *Disiplin Personal Mastery*

Disiplin yang mendorong sebuah organisasi untuk terus-menerus belajar bagaimana menciptakan masa depannya, yang hanya akan terbentuk jika individu-individu para anggota organisasi mau dan mampu terus belajar menjadikan dirinya seorang master di bidang ilmunya. Disiplin personal mastery terbentuk dicirikan oleh tumbuhnya keterampilan-keterampilan individual para anggota organisasi kontemplasi (refleksi) diri; keterampilan untuk memahami akan kelebihan dan kelemahan kompetensi intelektual, emosional maupun sosial dirinya; serta keterampilan untuk melakukan revisi atas visi pribadinya, dan kemudian keterampilan untuk membangun kondisi kerja yang sesuai dengan keadaan organisasinya.

2. *Disiplin Berbagi*

Visi Organisasi pembelajaran membutuhkan visi bersama, visi yang disepakati oleh seluruh anggota organisasinya. Visi bersama ini akan menjadi kompas dan sekaligus pemicu semangat dan komitmen untuk selalu bersama, sehingga menumbuhkan motivasi kepada para karyawan untuk belajar dan terus belajar meningkatkan kompetensinya. Keterampilan untuk menyesuaikan antara visi pribadi dengan visi organisasi, serta keterampilan berbagi visi agar mencapai tujuan pribadi yang terkandung dalam visi bersama organisasi, merupakan disiplin

individual yang dibutuhkan untuk membangun disiplin berbagi visi. Artinya, untuk menumbuhkan komitmen dan performansi yang tinggi dari seluruh karyawan, harus dimulai dari adanya visi bersama.

3. Disiplin Mental

Model Organisasi akan mengalami kesulitan untuk secara akurat mampu melihat berbagai realitas yang ada, jika para anggota organisasi tidak mampu merumuskan asumsi serta nilai-nilai yang tepat untuk digunakan sebagai basis cara berpikir maupun cara memandang berbagai permasalahan organisasi. Keterampilan untuk menemukan prinsip dan nilai-nilai bersama, serta tumbuhnya semangat berbagi nilai untuk menumbuhkan keyakinan bersama sehingga menguatkan semangat dan komitmen kebersamaan, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin model mental organisasi.

4. Disiplin Pembelajaran Tim

Disiplin pembelajaran tim akan efektif jika para anggota kelompok tersebut memiliki rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya untuk dapat bertindak sesuai dengan rencana bersama. Kemampuan untuk bertindak merupakan prasyarat untuk menciptakan nilai tambah organisasi, karena rencana tanpa diikuti tindakan nyata merupakan ilusi belaka. Masalahnya, kemampuan untuk bertindak sesuai dengan rencana bersama sering terhambat hanyalah karena kita tidak mampu berkomunikasi dan berkoordinasi secara benar dengan pihak lain. Untuk itu, semangat berdialog, keterampilan bekerjasama tim, kemampuan belajar dan beradaptasi, serta usaha untuk meningkatkan partisipasi, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin pembelajaran tim.

5. Disiplin Berpikir Sistemik

Senge (1994) melengkapi keempat disiplin di atas dengan disiplin berpikir sistemik, yaitu keterampilan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, keterampilan untuk berpikir integrative dan tuntas, keterampilan untuk berpikir komprehensif, serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif, merupakan disiplin yang dibutuhkan untuk membangun disiplin belajar sistemik. Adapun indikator *Learning Organization* sebagaimana dikemukakan oleh (Nurhayani,2018), adalah:

1. *System Thinking* (sistem berpikir)

Disiplin pembelajaran yang “menunjukkan kerangka konseptual, dan digunakan untuk menjadikan pola kerja lebih jelas, serta membantu sewaktu-waktu akan mengubah pola tersebut secara efektif.

2. *Mental Models* (model mental)

Disiplin pembelajaran yang menunjukkan asumsi mendalam, generalisasi dangambaran yang mempengaruhi bagaimana memahami dunia sekitar serta bagaimana mengambil langkah berikutnya.

3. *Personal Mastery* (keahlian pribadi)

Disiplin pembelajaran yang “menunjukkan keunggulan keterampilan dalam bidang tertentu. “Di sini melibatkan seseorang untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat, agar terwujud keahlian” spesifik sehingga dapat dinikmati oleh organisasi.”

4. *Team Learning* (pembelajaran kelompok)

Disiplin pembelajaran yang menunjukkan proses “pengembangan kemitraandan pengembangan kapasitas tim untuk mewujudkan pembelajaran sertakinerja” yang diinginkan anggotanya.

5. *Shared Vision* (Membangun visi bersama)

Disiplin pembelajaran yang menyertakan “keterampilan guna memahamigambaran tentang masa depan, untuk mendorong timbulnya komitmen dankeikutsertaan penuh serta menghindari” penyerahan diri dari anggota.

2.2 Kerangka Konseptual

Dibawah ini akan diuraikan hubungan antara *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *Learning Organization*

2.2.1 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Learning Organization*

Menurut Basim et al. (2009) di turki mengenai presepsi, pengaruh *Employee Learning Organization Preception* terhadap OCB menunjukkan hasil terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistic dengan koefisien korelasi $r = 0,24$: ($p < 0.01$). pension dini menimbulkan kemungkinan terjadinya *Organizational Commitment* yang akan dirasakan oleh pegawai yang telah bekerja lebih lama pada jabatan rendah dan mempunyai gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan pegawai yang bekerja dengan jan kerja lebih pendek pada jabata tinggi dengan upah tinggi. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan harus memeperhatikan *Organizational Commitment* yang dirasakan oleh setiap karyawan (Angazi et al., 2016; Blau, 2017; Cohen-Charash & Spector, 2001; Chang et al. 2015; Khandekar & Sharma, 2006).

2.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Learning Organization*

Gomes (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional, keseimbangan kehidupan kerja dan *Learning Organization*. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka akan lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan mereka dengan orang lain, yang pada gilirannya menciptakan lingkungan belajar dan organisasi. *Work-Life Balance* merupakan elemen penting bagi seluruh karyawan dan keberlanjutan organisasi (Cropanzano et al., 2001; Jiang et al., 2012; Jo & Joo, 2009; Rhoades & Eisenberger, 2002; Rifai, 2018)

2.2.3 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Rini & Indrawati (2019) menyatakan bahwa *Organizational Commitment* mempunyai hubungan yang signifikan. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota organisasi. (Sari, 2018; Grobler et al., 2011; Kusuma et al., 2021; Moorman, 1991).

2.2.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Menurut Prasetio (2016), WLB, Kepuasan kerja, dan *Organizational Commitment* secara simultan berpengaruh positif terhadap OCB. Ketiga variabel dengan model hubungan langsung dan tidak langsung ini dapat digunakan untuk menjelaskan OCB dalam perusahaan. Wang & Sung (2016) menemukan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku anggota

organisasi.

2.2.5 Pengaruh *Learning Organization* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Chang et al. (2015), *Learning Organization* mendukung aktivitas pengembangan karyawan untuk memikirkan dan mengevaluasi tindakan mereka dalam situasi kesalahan sambil menangani kesalahan mereka. Pembelajaran di tempat kerja dan proses *Learning Organization* meningkatkan manfaat organisasi untuk membantu rekan kerja. Kecenderungan organisasi terdiri dari memberikan kesempatan belajar kepada karyawan dan mengumpulkan serta menganalisis informasi yang akan meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian yang telah dilakukan menemukan bahwa *Learning Organization* berpengaruh signifikan terhadap perilaku anggota organisasi (Demirel et al., 2018; Matin et al., 2010; McShane & Glinow, 2015; Medsker et al., 1994; Mengue, 2000; Ng et al., 2006; Organ et al., 2006; Podsakoff et al., 2009; Ramalu & Rashid, 2016).

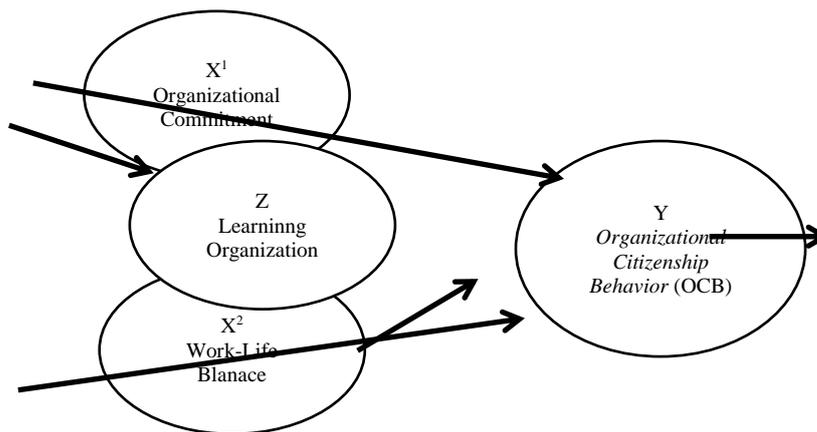
2.2.6 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship* dimediasi *Learning Organization*

Menurut Maulina et al. (2018), menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan dan penciptaan organisasi pembelajaran mempunyai dampak positif terhadap *Organizational Commitment*, yang pada gilirannya berkontribusi positif terhadap OCB. Persepsi ini meningkatkan kemungkinan terjadinya persepsi ketidakadilan dan dirasakan oleh pegawai yang mempunyai masa kerja lebih lama pada jabatan dibandingkan jabatan tinggi dan gaji lebih tinggi. Sangat penting bagi perusahaan untuk memprioritaskan persepsi keadilan yang dialami setiap

karyawan, karena hal ini akan berfungsi sebagai stimulus dan motivasi berkelanjutan untuk perilaku OCB mereka yang diarahkan pada organisasi. (Alipour et al., 2011; Cohen-Charash & Spector, 2001; Efendi & Susanty, 2018; Hussein et al., 2014; Konovsky & Cropanzano, 1991; Xiong et al., 2002).

2.2.7 Pengaruh *Work-Life Balance* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dimediasi oleh *Learning Organization*

Penelitian Poohongthong et al., (2014) menunjukkan bahwa *Work-Life Balance* berpengaruh positif terhadap OCB. Lebih lanjut, Gomes (2021) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformatif dan *Learning Organization* terhadap OCB. Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah dukungan organisasi. Dukungan organisasi mengacu pada seberapa besar karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan kesejahteraan mereka diperhatikan oleh organisasi. (Alipour et al., 2011; Cohen-Charash & Spector, 2001; Efendi & Susanty, 2018; Hussein et al., 2014; Konovsky & Cropanzano, 1991; Xiong et al., 2002). Karyawan yang berpendapat bahwa dukungan organisasi jika karyawan menerima tingkat penerimaan yang tinggi dari organisasi, maka akan memperkuat rasa memiliki mereka dan mengarah pada berkembangnya hubungan dan persepsi positif terhadap organisasi. Dari uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konsep

2.3 Hipotesis

Menurut Noor (2016), Hipotesis adalah suatu kesimpulan yang masih dirahukan kebenarannya dengan pengertian lain bahwa jawaban sementara yang masih belum dapat dibuktikan kebenarannya. Jadi hipotesis dalam hal ini adalah:

5. *Organizational Commitment* memberikan pengaruh positif terhadap OCB
6. *Work-Life Balance* memberikan pengaruh positif terhadap OCB
7. *Organizational Commitment* menghasilkan dampak positif terhadap *Learning Organization*
8. *Work-Life Balance* memeberikan dampak positif pada *Learning Organization*
9. *Learning Organization* menghasilkan dampak positif terhadap OCB
10. *Organizational Commitment* menghasilkan dampak positif terhadap Ocb yang dimediasi *Learning Organization*
11. *Work-Life Balance* terhadap OCB yang dimediasi *Learning Organization*

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti merumuskan masalah yang baru dengan mengidentifikasi melalui hipotesis yaitu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada populasi tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data yang menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah mendefinisikan variable secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena (Hidayat, 2017). Adapun definisi operasionalnya adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel Penelitian	Definisi Operasional Variabel	Indikator Variabel
1.	<i>Organizational Commitment (X)</i>	<i>Organizational Commitment</i> secara umum merupakan suatu ketentuan yang disetujui bersama dari semua personil dalam suatu organisasi mengenai pedoman, pelaksana serta tujuan yang ingin dicapai bersama dimasa yang akan datang.	Menurut Meyer dan Allen (1991) : a. <i>Affective Organizational Commitment</i> b. <i>Continuance Organizational Commitment</i> c. <i>Normative Organizational Commitment</i>

2.	<i>Work-Life Balance (X2)</i>	<i>Work-Life Balance</i> adalah suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan diman pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama. Dimana <i>Work-Life Balance</i> pada pandangan pekerja merupakan pilihan mengelola kewajiban kerja serta pribadi ataupun tanggung jawab akan keluarga.	McDonald dan Bradley (2005) : <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Time Balance</i> b. <i>Involvement Balance</i> c. <i>Satisfaction Balance</i>
3.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> adalah konsep manajemen yang relatif modern yang telah mendapatkan perhatian banyak peneliti. Sebagian besar OCB memiliki efek penting pada produktivitas, kompetensi organisasi dan efektivitas organisasi dalam memenuhi moral karyawan	Menurut Organ (1983), Menurut Purnamie (2014) : <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Altruism</i> b. <i>Courtesy</i> c. <i>Sportsmanship</i> d. <i>Conscientiousness</i> e. <i>Civic Virtue</i>
4.	<i>Learning Organization (Z)</i>	<i>Learning Organization</i> atau organisasi pembelajaran adalah organisasi yang mampu mengembangkan kemampuan untuk terus menerus menyesuaikan diri dan berubah	Menurut Senge dalam (1994) : <ul style="list-style-type: none"> a. <i>System Thinking</i> b. <i>Mental Models</i> c. <i>Personal Mastery</i> d. <i>Team Learning</i> e. <i>Shared Vision</i>

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di budget hotel OYO dan RedDoorz di kota Medan.

1. OYO 283 Helvetia Residence
2. OYO The Sunny Inn

3. OYO 90874 Millenium Inn 2
4. OYO 621 Vania Residence
5. OYO 356 Titipapan Residence
6. ReDoorz Syariah Dinda Residance
7. ReDoorz Plus Syariah
8. ReDoorz Plus Setiabudi Medan 5
9. ReDoorz near Manhattan Square
10. ReDoorz near RS Royal Prima Medan

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian dimulai dari bulan November 2023 sampai Juni 2024

Tabel 3.2 Rencana Penelitian

N O	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																															
		Des 2023				Jan 2023				Feb 2024				Mar 2024				Apr 2024				Mei 2024				Jun 2024				Jul 2024			
		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	2	3	4
1.	Pengajuan Judul																																
2.	Riset Awal																																
3.	Pembuatan Skripsi																																
4.	Bimbingan Skripsi																																
5.	Seminar Skripsi																																
6.	Riset																																
7.	Penyusunan Skripsi																																
8.	Bimbingan Skripsi																																
9.	Sidang Meja Hijau																																

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi

Menurut Rusiadi (2015:30) populasi adalah wilayah generalisasi yang

terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari budget hotel OYO dan Redoorz di Kota Medan.

3.4.2 Sampel

Menurut Rusiadi (2015:30) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Terkait dengan sampel yang diambil, penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel jenis non-probability sampling. Teknik non-probability sampling yang dipilih yaitu dengan sampling jenuh (sensus) yaitu metode penarikan sampel bila semua anggota populasi dijadikan sampel. Dikarenakan keterbatasan waktu dan banyaknya jumlah karyawan Budget Hotel di Kota Medan, peneliti hanya mengambil sampel di 5 hotel OYO dan 5 hotel Reddoorz dengan masing-masing 10 karyawan per-hotelnnya, maka yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini terdiri dari 100 sampel. Metode yang dijelaskan Hair et al (2016) yakni dengan teknik *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Total sampel yang memuaskan menurut MLE berkisar 100 hingga 200 sampel.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perorangan (Saputra, 2018). Data primer penelitian ini adalah data yang diberikan langsung oleh responden melalui kuesioner.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpulan data primer atau oleh pihak lain (Saputra, 2018). Data sekunder penelitian ini dikumpulkan melalui website hotel dan media sosial hotel.

3.5.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Namun, digunakan juga teknik pengumpulan informasi yang dibutuhkan secara lebih mendalam.

Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu dengan cara menyebar kuesioner kepada responden untuk mengetahui hubungan antar variabel. Kuesioner merupakan daftar pertanyaan yang akan digunakan oleh periset untuk memperoleh data dari sumbernya secara langsung melalui proses komunikasi atau dengan mengajukan pertanyaan. Setiap poin jawaban pada kuesioner ditentukan skornya menggunakan skala Likert. Data yang diperoleh dari kuesioner atau angket berupa nilai skor. Untuk menentukan skor pilihan jawaban angket menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2017), bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial.

Tabel 3.3 Skala Likert

No.	Pernyataan	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

3.5.3 Metode Pengolahan Data

Menurut Sugiyono (2017). mendefinisikan analisis data sebagai proses

mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Sugiyono (2017) mengungkapkan bahwa dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah disajikan.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan hasil jawaban dari rumusan masalah yang akan diteliti, apakah variabel bebas (*Person-job Fit*, *Work Engagement*, dan *Kepuasan Kerja*) tersebut memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (*Turnover Intention*) melalui variabel intervening baik secara parsial maupun simultan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian ini adalah dengan metode *partial least squares* (PLS) menggunakan *software* SmartPLS.

Menurut Ghozali & Latan (2015) PLS merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal, sampel tidak harus besar. PLS tidak hanya mengkonfirmasi teori namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, sehingga penelitian yang berbasis prediksi PLS lebih cocok untuk

menganalisis data.

Penelitian ini memiliki model yang kompleks serta jumlah sampel yang terbatas, sehingga dalam analisis data menggunakan *software* SmartPLS. SmartPLS menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak. Oleh karena itu asumsi normalitas tidak akan jadi masalah, selain itu dengan dilakukannya *bootstrapping* maka SmartPLS tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel, sehingga dapat diterapkan untuk penelitian dengan jumlah sampel kecil. Analisis PLS-SEM terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran (*measurement*) atau *outer model* dan model struktural (*structural model*) atau *inner model*.

3.6.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model sering juga disebut (outer relation atau model measurement model) yang mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya sebagai berikut:

$$x = \Lambda_x \xi + \varepsilon_x$$

$$y = \Lambda_y \eta + \varepsilon_y$$

Dimana x dan y adalah indikator variabel untuk variabel laten exogen dan endogen, sedangkan Λ_x dan Λ_y merupakan matrix loading yang menggambarkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan koefisien regresi sederhana yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya. Residual yang diukur dengan ε_x dan ε_y dapat diinterpretasikan sebagai kesalahan pengukuran.

Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur (Abdillah dan Jogiyanto, 2015).

Sedangkan uji reabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau dapat juga digunakan untuk mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pertanyaan dalam kuesioner atau instrument penelitian.

Penjelasan lebih lanjut model pengukuran (outer model) dengan menggunakan uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composit reliability* adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent validity dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi antara skor indikator dengan skor skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading > 0,5 (Abdullah, 2015). Rumus AVE (average varians extracted) dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$$

Keterangan:

AVE adalah rerata presentase skor varian yang diektrasi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui loading standardlize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS melambangkan standardlize loading factor dan n adalah jumlah indikator.

Penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading factor 0,5-0,6 masih dianggap cukup. Selanjutnya Ghozali & Latan (2015) mengungkapkan validitas convergent berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (manifest variabel) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkolerasi tinggi.

2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity terjadi jika dua instrument yang berbeda yang mengukur dua konstruk yang diprediksi tidak berkorelasi menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi (Abdillah dan Jogiyanto, 2015). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan cross loading pengukuran dengan konstruk. Menurut Ghazali & Latan (2015), metode *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator reflektif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $>0,7$. Cara lain yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

3. *Composit Reliability*

Mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composit Reliability*. Namun menggunakan Cronbach's Alpha untuk menguji reabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composit reliability*. Uji reabilitas dapat dilihat dari nilai composite reliability. *Composite reliability* adalah nilai batas yang diterima untuk tingkat reabiliti komposisi (PC) adalah $e^{>0,7}$ (Abdullah, 2015).

Dengan menggunakan output yang dihasilkan SmartPLS maka *composite reliability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$pc = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \lambda_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

3.6.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikatornya atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model (Jaya & Sumertajaya, 2008). Model persamaannya dapat ditulis seperti dibawah ini:

$$\eta_i = \gamma_1 \xi_1 + \gamma_2 \xi_2 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \beta_1 \eta_1 + \gamma_3 \xi_1 + \gamma_4 \xi_2 + \zeta_2$$

Dimana (dalam bentuk matriks dilambangkan dengan adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen dengan eksogen , sedangkan (dalam matriks dilambangkan dengan adalah koefisien jalur yang menghubungkan variabel laten endogen dengan endogen ; untuk range i dan b. Parameter Adalah variabel inner residual. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geisser Q- square test untuk predictive relevance dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

1. *R-Square* (R^2)

Dalam menilai struktural dimulai dengan melihat nilai R-squares untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R- squares 0.75, 0.50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah. Hasil dari PLS R-squares merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model

(Ghozali & Latan, 2015). Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan.

2. *F-Square*

Uji *F-Square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *F-Square* sebesar 0,20; 0,15; dan 0,35 dapat diinterpretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

3. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

a. Pengaruh langsung (*Direct Effects*)

Menurut Juliandi (2018) tujuan analisis *Direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria pengujian hipotesis *Direct effect* adalah sebagai berikut:

- Jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/ naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/ naik.
- Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/ naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/ rendah. Nilai signifikan (*p-value*): jika nilai *p-value* < 0,05 maka signifikan, dan jika *p-value* > 0,05 maka tidak signifikan.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tujuan analisis *indirect effect* menurut Juliandi (2018) 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 mediasi) kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai *p-value* $< 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y).

Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

- Jika nilai *p-value* $> 0,05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Total effect menurut Juliandi (2018) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (*Total effect*) sebagai berikut:

1. Jika nilai T-Statistik $> 1,96$ maka dapat dikatakan signifikan.
2. Jika nilai T-Statistik $< 1,96$ maka dapat dikatakan tidak signifikan.
3. Jika nilai P-Value $> 0,05$ maka memiliki pengaruh negatif.
4. Jika nilai P-Value $< 0,05$ maka memiliki pengaruh positif.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 16 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y), 9 pernyataan untuk variabel *Organizational Commitment* (X), 9 pernyataan untuk variabel *Work-Life Balance* (X2), 10 pernyataan untuk variabel *Learning Organization* (Z). Angket yang disebar ini diberikan kepada 100 orang responden Karyawan Budget Hotel di Kota Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel centang

4.1.2 Identitas Responden

4.1.2.1 Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	54 Orang	54%
2.	Perempuan	46 Orang	46%
	JUMLAH	100 Orang	100%

Tabel diatas menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Budget Hotel di Kota Medan adalah laki-laki sehingga responden yang ada pada penelitian ini didominasi laki-laki sebanyak 54 orang (54%) sedangkan perempuan sebanyak 46 orang (46%).

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1.	17-20 Tahun	23 Orang	23%
2.	20-26 Tahun	65 Orang	65%
3.	> 26 Tahun	12 Orang	12%
	JUMLAH	100 Orang	100%

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa usia karyawan Budget Hotel di Kota Medan bermacam-macam, hal ini tentu juga berdampak pada kualitas kerja dan pemahaman yang berbeda-beda pula, namun tetap memiliki kesempatan yang sama dalam meningkatkan kualitas dalam bekerja.

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Lama Waktu Bekerja

No.	Lama Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	1-2 Tahun	58 Orang	58%
2.	3-4 Tahun	31 Orang	31%
3.	> 4 Tahun	11 Orang	11%
	JUMLAH	100 Orang	100%

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan sudah bekerja selama 1 – 2 tahun yaitu sebanyak 58 orang (58%), karyawan yang bekerja dari 3 - 4 tahun sebanyak 31 orang (31%) dan karyawan yang bekerja diatas 4 tahun sebanyak 11 orang (11%). Artinya karyawan Budget Hotel di Kota Medan selalu memberikan kesempatan kepada calon tenaga kerja baru untuk berkontribusi dan mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

Berikut adalah tabulasi jawaban para responden yang telah penulis kumpulkan dalam melaksanakan riset pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan:

4.1.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 4 variabel yaitu *Organizational Citizenship Behavior (Y)*, *Organizational Commitment (X)*, *Work-Life Balance (X2)*, *Learning Organization (Z)*. Deskripsi dari pernyataan akan menampilkan opsi jawaban setiap responden terhadap setiap item pernyataan yang diberikan penulis kepada responden.

4.1.3.1 Variabel *Organizational Citizenship Behavior (Y)*

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Budget Hotel di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebagai berikut :

Tabel 4.4 Skor Angket Untuk *Organizational Citizenship Behavior (Y)*

No.	Jawaban <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>											
	SS		S		TS		KS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	39	39.0	39	39.0	16	16.0	6	6.0	0	0.0	100	100
2.	40	40.0	39	39.0	15	15.0	6	6.0	0	0.0	100	100
3.	38	38.0	41	41.0	15	15.0	6	6.0	0	0.0	100	100
4.	49	49.0	30	30.0	15	15.0	6	6.0	0	0.0	100	100
5.	42	42.0	40	40.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
6.	41	41.0	41	41.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
7.	28	28.0	52	52.0	13	13.0	6	6.0	0	0.0	100	100
8.	28	28.0	55	55.0	12	12.0	5	5.0	0	0.0	100	100
9.	33	33.0	50	50.0	10	10.0	7	7.0	0	0.0	100	100
10.	41	41.0	42	42.0	11	11.0	6	6.0	0	0.0	100	100
11.	40	40.0	42	42.0	13	13.0	5	5.0	0	0.0	100	100
12.	43	43.0	40	40.0	11	11.0	6	6.0	0	0.0	100	100
13.	42	42.0	40	40.0	13	13.0	5	5.0	0	0.0	100	100
14.	40	40.0	42	42.0	13	13.0	5	5.0	0	0.0	100	100
15.	37	37.0	40	40.0	18	18.0	5	5.0	0	0.0	100	100
16.	39	39.0	40	40.0	16	16.0	5	5.0	0	0.0	100	100

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

1. Jawaban responden “ Saya dengan senang hati melaiih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya”. Mayoritas

responden menjawab sangat setuju dan setuju masing-masing sebanyak 39 orang (39%)

2. Jawaban responden “Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (40%).
3. Jawaban responden “Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang (41%).
4. Jawaban responden “Saya sering memikirkan solusi disaat rekan kerja saya sedang terlibat masalah di pekerjaanya”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 49 orang (49%).
5. Jawaban responden “Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (42%).
6. Jawaban responden “Saya selalu menghargai pendapat dan argumentasi yang tidak sepemahaman dengan saya di dalam organisasi”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju masing-masing sebanyak 41 orang (41%).
7. Jawaban responden “Saya mengajak rekan untuk makan siang bersama”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang (52%).
8. Jawaban responden “Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikan dengan sungguh-sungguh”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang (55%).
9. Jawaban responden “Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang

- terjadi”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang (50%).
10. Jawaban responden “Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%).
 11. Jawaban responden “Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur perusahaan”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%).
 12. Jawaban responden “Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang (43%).
 13. Jawaban responden “Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (42%).
 14. Jawaban responden “Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan”. Mayoritas menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%).
 15. Jawaban responden “Saya sering memberikan masukan pada atasan saya”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang (40%).
 16. Jawaban responden “Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan organisasi”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 orang (40%).

4.1.3.2 Variabel *Organizational Commitment* (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Budget Hotel di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Organizational Commitment* sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Angket Untuk *Organizational Commitment* (X)

No.	Jawaban <i>Organizational Commitment</i> (X1)											
	SS		S		TS		KS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	40	40.0	39	39.0	16	16.0	5	5.0	0	0.0	100	100
2.	40	40.0	39	39.0	15	15.0	6	6.0	0	0.0	100	100
3.	38	38.0	41	41.0	15	15.0	6	6.0	0	0.0	100	100
4.	47	47.0	31	31.0	16	16.0	6	6.0	0	0.0	100	100
5.	42	42.0	40	40.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
6.	41	41.0	41	41.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
7.	29	29.0	51	51.0	13	13.0	7	7.0	0	0.0	100	100
8.	27	27.0	53	53.0	12	12.0	8	8.0	0	0.0	100	100
9.	34	34.0	49	49.0	10	10.0	7	7.0	0	0.0	100	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable *Organizational Commitment* adalah:

1. Jawaban responden “Perusahaan ini memiliki arti yang sangat berarti bagi saya”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (40%).
2. Jawaban responden “Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (40%)
3. Jawaban responden “Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini.”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang (41%)
4. Jawaban responden “Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 47 orang (47%)
5. Jawaban responden “Saat ini tetap bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (42%)
6. Jawaban responden “Salah satu akibat serius meninggalkan perusahaan ini

adalah langkanya peluang alternatif yang ada”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 41 orang (41%)

7. Jawaban responden “Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang (51%)
8. Jawaban responden “Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain, saya tidak merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan perusahaan saya”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 53 orang (53%)
9. Jawaban responden “Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap pekerjaannya”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang (49%)

4.1.3.3 Variabel *Work-Life Balance* (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Budget Hotel di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Work-Life Balance* sebagai berikut

Tabel 4.6 Skor Angket Untuk *Work-Life Balance* (X2)

No. Pert	Jawaban <i>Work-Life Balance</i> (X2)											
	SS		S		TS		KS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	40	40.0	42	42.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
2.	40	40.0	42	42.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
3.	41	41.0	41	41.0	12	12.0	6	6.0	0	0.0	100	100
4.	41	41.0	40	40.0	13	13.0	6	6.0	0	0.0	100	100
5.	38	38.0	42	42.0	14	14.0	6	6.0	0	0.0	100	100
6.	38	38.0	39	39.0	19	19.0	6	6.0	0	0.0	100	100
7.	30	30.0	41	41.0	23	23.0	6	6.0	0	0.0	100	100
8.	29	29.0	38	38.0	27	27.0	6	6.0	0	0.0	100	100
9.	32	32.0	39	39.0	23	23.0	6	6.0	0	0.0	100	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable *Work-*

Life Balance adalah:

1. Jawaban responden “Setelah pulang kerja saya masih bersemangat untuk melakukan berbagai hal lain yang saya inginkan”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%)
2. Jawaban responden “Saya dapat melakukan hal-hal pribadi setelah saya pulang kantor”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%)
3. Jawaban responden “Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 6 hari dalam 1 minggu”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 41 orang (41%)
4. Jawaban responden “Beban pekerjaan menjadikan saya sulit menjalani kehidupan pribadi”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 41 orang (41%)
5. Jawaban responden “Saya tidak mengabaikan kebutuhan pribadi saya meskipun terdapat tuntutan pekerjaan”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%)
6. Jawaban responden “Saya dapat menerima kritikan yang diberikan kepada saya tanpa menghilangkan focus saya dalam bekerja”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang (39%).
7. Jawaban responden “Kehidupan pribadi saya tidak menguras tenaga yang saya butuhkan untuk bekerja”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang (41%).
8. Jawaban responden “Saya merasa lebih baik saat dikantor karena segala hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang (38%).

9. Jawaban responden “Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 orang (39%).

4.1.3.4 Variabel *Learning Organization* (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan Budget Hotel di Kota Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel *Learning Organization* sebagai berikut :

Tabel 4.7 Skor Angket Untuk *Learning Organization* (Z)

No.	Jawaban <i>Learning Organization</i> (Z)											
	SS		S		TS		KS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1.	40	40.0	40	40.0	15	15.0	5	5.0	0	0.0	100	100
2.	40	40.0	40	40.0	15	15.0	5	5.0	0	0.0	100	100
3.	39	39.0	41	41.0	15	15.0	5	5.0	0	0.0	100	100
4.	48	48.0	32	32.0	15	15.0	5	5.0	0	0.0	100	100
5.	42	42.0	41	41.0	11	11.0	6	6.0	0	0.0	100	100
6.	41	41.0	42	42.0	11	11.0	6	6.0	0	0.0	100	100
7.	29	29.0	52	52.0	11	11.0	8	8.0	0	0.0	100	100
8.	25	25.0	54	54.0	12	12.0	9	9.0	0	0.0	100	100
9.	30	30.0	51	51.0	11	11.0	8	8.0	0	0.0	100	100
10.	59	59.0	20	20.0	6	6.0	7	7.0	8	8.0	100	100

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable *Learning Organization* adalah:

1. Jawaban responden “Belajar secara terus menerus merupakan prioritas utama”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 40 orang (40%).
2. Jawaban responden “Pegawai didukung dan diharapkan untuk belajar mengembangkan diri”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 40 orang (40%).
3. Jawaban responden “Untuk menghindari penyumbatan dan kehancuran komunikasi informasi, dilakukan melalui berbagai cara antara lain aktif

mendengarkan baik melalui intruksi maupun secara informal mengenai perkembangan organisasi”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang (41%).

4. Jawaban responden “Pegawai menyadari kebutuhan akan pentingnya terus belajar maupun penyebaran ilmu pengetahuan”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 48 orang (48%).
5. Jawaban responden “Pegawai menerima pelatihan / orientasi bagaimana bekerja dan belajar bersama dalam sebuah tim atau kelompok”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang (42%).
6. Jawaban responden “Pegawai sering melakukan penyajian / presentasi apabila menemukan cara baru untuk mengembangkan kegiatan”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang (42%).
7. Jawaban responden “Ada tim kerja lintas komponen untuk mentransfer / saling bertukar informasi untuk pembelajaran antar komponen”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang (52%).
8. Jawaban responden “Pembelajaran menggunakan beberapa metode pembelajtran seperti diskusi informal, studi banding, musik, video”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang (54%).
9. Jawaban responden “Perusahaan mendukung bagian dan proyek tertentu yang mengembangkan pengetahuan untuk memberikan kesempatan belajar pada pegawai”. Mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 orang (51%).
10. Jawaban responden “Tersedia sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi baik secara internal maupun eksternal”. Mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 59 orang (59%).

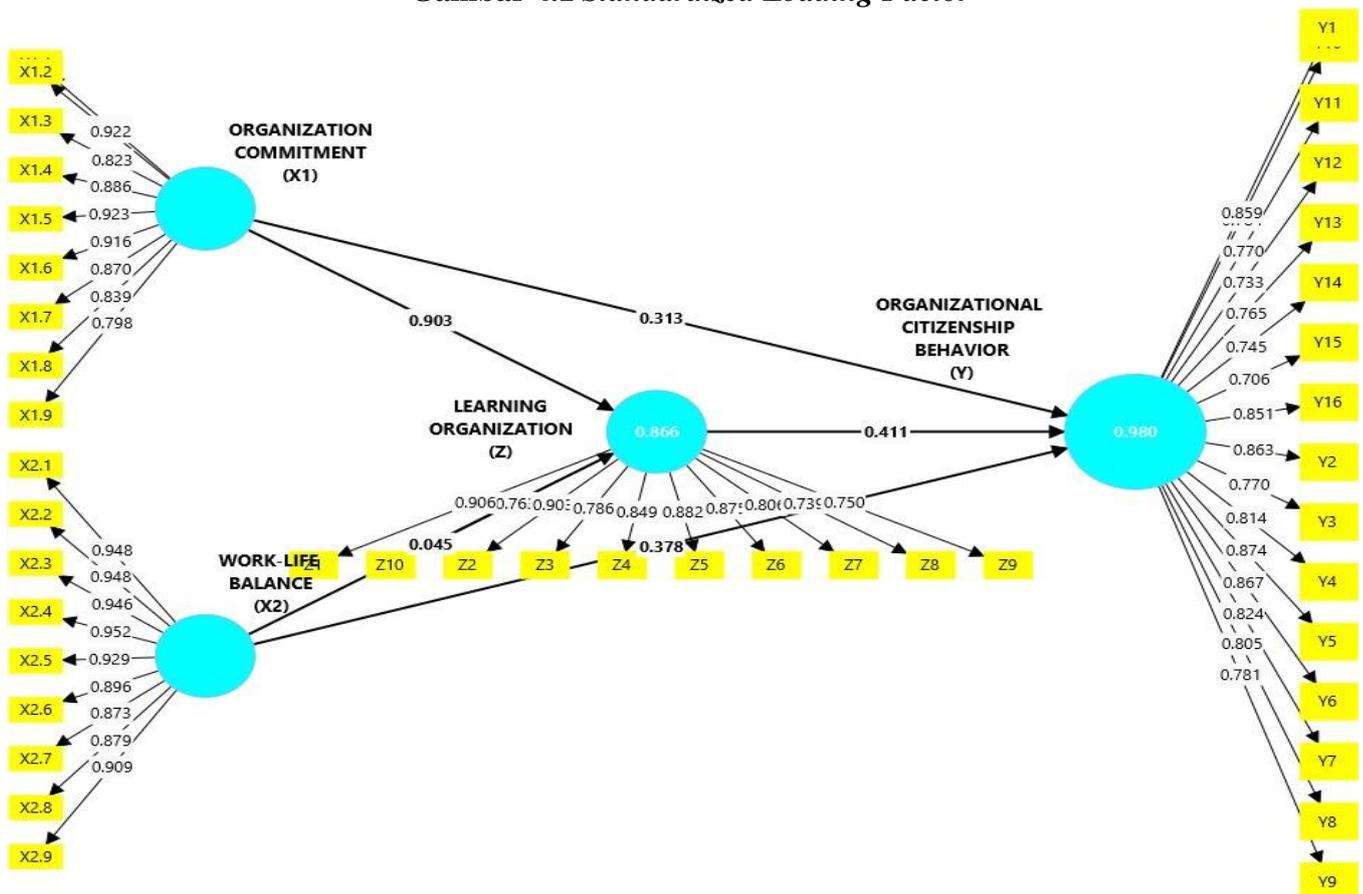
4.1.4 Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Terdapat dua model pengukuran dalam SmartPLS yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*.

4.1.4.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran atau *outer model* ini menspesifikasi antar variabel laten dengan indikatornya atau menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Juliandi, 2018).

Gambar 4.1 Standardized Loading Factor



4.1.4.1.1 Convergent Validity

Convergent validity dari *measurement model* dapat dilihat dari korelasi

antara skor indikator dengan skor skor variabelnya. Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh outer loading dimensi variabel memiliki nilai loading $> 0,5$ (Abdullah, 2015).

Tabel 4.8 Outer Loading

Kostruk	OC (X1)	W-LB (X2)	OCB (Y)	LO (Z)
X1.1	0.860			
X1.2	0.922			
X1.3	0.823			
X1.4	0.886			
X1.5	0.923			
X1.6	0.916			
X1.7	0.870			
X1.8	0.839			
X1.9	0.798			
X2.1		0.948		
X2.2		0.948		
X2.3		0.946		
X2.4		0.952		
X2.5		0.929		
X2.6		0.896		
X2.7		0.873		
X2.8		0.879		
X2.9		0.909		
Y1			0.859	
Y10			0.784	
Y11			0.770	
Y12			0.733	
Y13			0.765	
Y14			0.745	
Y15			0.706	
Y16			0.851	
Y2			0.863	
Y3			0.770	
Y4			0.814	
Y5			0.874	
Y6			0.867	
Y7			0.824	
Y8			0.805	
Y9			0.781	
Z1				0.906

Z10				0.763
Z2				0.903
Z3				0.786
Z4				0.849
Z5				0.882
Z6				0.875
Z7				0.806
Z8				0.739
Z9				0.750

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Pengujian validitas untuk indikator reflektif yang menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator refleksi menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk lain berubah atau di keluarkan dari model. Jadi dapat disimpulkan bahwa dari semua konstruk *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance*, *OCB* dan *Learning Organization* memiliki data yang valid dengan memiliki nilai diatas 0,05.

4.1.4.1.2 Discriminant Validity

Menurut Ghazali & Latan (2015), metode *discriminant validity* adalah dengan menguji validitas *discriminant* dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai cross loading untuk setiap variabel harus $>0,7$. Cara lain yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.9 Hasil Uji *Discriminant Validity* Atau *Cross Loading*

Konstruk	<i>Learning Organization</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Organization Commitment	<i>Work-Life Balance</i>
X1.1	0.803	0.772	0.860	0.454
X1.2	0.887	0.863	0.922	0.543
X1.3	0.769	0.770	0.823	0.560
X1.4	0.828	0.829	0.886	0.577
X1.5	0.872	0.874	0.923	0.583
X1.6	0.865	0.867	0.916	0.568
X1.7	0.799	0.807	0.870	0.528
X1.8	0.744	0.739	0.839	0.468
X1.9	0.711	0.737	0.798	0.526
X2.1	0.557	0.801	0.596	0.948
X2.2	0.557	0.801	0.596	0.948
X2.3	0.562	0.804	0.600	0.946
X2.4	0.549	0.795	0.588	0.952
X2.5	0.609	0.795	0.621	0.929
X2.6	0.579	0.734	0.559	0.896
X2.7	0.535	0.674	0.518	0.873
X2.8	0.490	0.645	0.472	0.879
X2.9	0.512	0.685	0.511	0.909
Y1	0.885	0.859	0.919	0.531
Y10	0.562	0.784	0.564	0.930
Y11	0.555	0.770	0.512	0.882
Y12	0.557	0.733	0.448	0.848
Y13	0.547	0.765	0.505	0.887
Y14	0.614	0.745	0.505	0.842
Y15	0.584	0.706	0.483	0.824
Y16	0.900	0.851	0.882	0.487
Y2	0.887	0.863	0.922	0.543
Y3	0.769	0.770	0.823	0.560
Y4	0.834	0.814	0.857	0.559
Y5	0.872	0.874	0.923	0.583
Y6	0.865	0.867	0.916	0.568
Y7	0.803	0.824	0.864	0.556
Y8	0.809	0.805	0.822	0.481
Y9	0.754	0.781	0.779	0.570
Z1	0.906	0.833	0.850	0.466
Z10	0.763	0.709	0.662	0.543
Z2	0.903	0.855	0.885	0.500
Z3	0.786	0.751	0.776	0.521
Z4	0.849	0.805	0.820	0.517
Z5	0.882	0.789	0.790	0.488
Z6	0.875	0.781	0.783	0.473
Z7	0.806	0.751	0.706	0.497
Z8	0.739	0.681	0.688	0.440
Z9	0.750	0.715	0.709	0.530

Sumber : Data Olahan Smartpls 4.1.0.4

Berdasarkan data discriminant validity diatas, nilai diagonal merupakan nilai akar kuadrat AVE dan nilai dibawah merupakan korelasi antara konstruk. Nilai akar kuadrat AVE pada tabel diatas lebih tinggi dari pada nilai korelasi, jadi dapat disimpulkan model valid karena telah memenuhi discriminant validity. Cara lain untuk mengukur discriminant validity adalah dengan melihat nilai square root of average variance extracted (AVE), nilai yang disarankan adalah diatas 0,50. Berikut ialah nilai uji reliabilitas yang dilihat dari nilai AVE pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.10 Average Variance Extracted

	Average Variance Extracted (AVE)
LO	0.686
OCB	0.643
OC	0.760
W-LB	0.847

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Berdasarkan tabel 4.9 memberikan nilai AVE diatas 0,5 untuk semua konstruk. *Learning Organization* memiliki AVE 0,686, *Organizational Citizenship Behavior* memiliki 0,643, *Organizational Commitment* memiliki 0,760, dan *Work-Life Balance* memiliki 0,847. Jadi dapat disimpulkan semua konstruk variable OCB, *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance* dan *Learning Organization* memiliki nilai AVE tinggi dan semua konstruk memiliki nilai diatas $> 0,5$.

4.1.4.1.3 Composite Reliability

Uji reabilitas dapat dilihat dari nilai composite reliability. *Composite reliability* adalah nilai batas yang diterima untuk tingkat reabiliti komposisi (PC) adalah $> 0,7$ (Abdullah, 2015).

Tabel 4.11 Composite Reliability

	Composite reliability (rho_a)
<i>Organizational Commitment</i>	0.963

<i>Work-Life Balance</i>	0.979
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.964
<i>Learning Organization</i>	0.952

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Berdasarkan tabel 4.11 diatas dapat disimpulkan hasil pengujian composite reliability adalah sebagai berikut:

1. *Organizational Commitment* dikatakan Reliabel, karena nilai composite Reliability yang dicapai adalah $0,963 > 0,70$
2. *Work-Life Balance* dikatakan Reliabel, karena nilai composite Reliability yang dicapai adalah $0,979 > 0,70$
3. *Organizational Citizenship Behavior* dikatakan Reliabel, karena nilai composite Reliability yang dicapai adalah $0,964 > 0,70$
4. *Learning Organization* dikatakan Reliabel, karena nilai composite Reliability yang dicapai adalah $0,952 > 0,70$

Jadi dapat disimpulkan bahwa keseluruhan composite reliability yang terdapat dalam penelitian ini memiliki hasil yang baik atau Reliabel, karena nilai yang dicapai dari setiap variabel diatas 0,70.

4.1.4.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (structural model), disebut juga dengan inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikatornya atau variabel manifest diskala zero means dan unit varian sama dengan satu, sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model (Jaya & Sumertajaya, 2008).

4.1.4.2.1 R-Square

Dalam menilai struktural dimulai dengan melihat nilai R-squares untuk setiap nilai variabel endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai R-squares (R^2) dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Nilai R- 85 squares 0.75, 0.50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah. Hasil dari PLS R-squares merepresentasikan jumlah variance dari konstruk yang dijelaskan oleh model (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.12 Hasil Uji R-Square

	R-square	R-square adjusted
LO	0.866	0.864
OCB	0.980	0.980

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Dari tabel 4.13 diatas dapat diketahui bahwa :

1. Pengaruh *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance* dan *Learning Organization* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai R-Square 0.980 mengindikasikan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* mampu menjelaskan oleh variabel *Organizational Commitment*, *Work-Life Balance*, *Learning Organization* sebesar 98% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk tinggi, dan 2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2. pengaruh *Organizational Citizenship*, *Organizational Commitment* dan *Work-Life Balance* terhadap *Learning Organization* memiliki nilai R-Square 0.866 mengindikasikan bahwa variabel *Learning Organization* mampu menjelaskan oleh variabel *Organizational Commitment*,

Work-Life Balance, *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 86% atau dengan kata lain bahwa model tersebut termasuk tinggi, dan 14% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diteliti.

4.1.4.2.2 F-Square

Uji *F-Square* ini dilakukan untuk mengetahui kebaikan model. Nilai *F-Square* sebesar 0,20, 0,15 dan 0,35 dapat di intepretasikan apakah prediktor variabel laten mempunyai pengaruh yang lemah, medium, atau besar pada tingkat struktural (Ghozali & Latan, 2015).

Tabel 4.13 Hasil Uji F-Square

	Organization Commitment	Work-Life Balance	Organizational Citizenship Behavior	<i>Learning Organization</i>
Organization Commitment			0.649	3.804
Work-Life Balance			4.508	0.009
Organizational Citizenship Behavior				
<i>Learning Organization</i>			1.153	

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Dari tabel 4.14 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *F-Square* adalah sebagai berikut :

1. *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *F-Square* 0.649 maka memiliki efek yang besar.
2. *Organizational Commitment* Terhadap *Learning Organization* memiliki nilai *F-Square* 3.804 maka memiliki efek yang sangat besar.
3. *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *F-Square* 4.508 maka memiliki efek yang sangat besar.
4. *Work-Life Balance* Terhadap *Learning Organization* memiliki nilai *F-Square* 0.009 maka memiliki efek yang sangat kecil.
5. *Learning Organization* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

memiliki nilai *F-Square* 1.153 maka memiliki efek yang sangat besar.

Jadi kesimpulan yang didapat dari hasil keseluruhan *F-Square* adalah berpengaruh besar, namun ada variabel yang memiliki pengaruh sangat kecil.

4.1.4.3 Uji Hipotesis

1. Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Menurut Juliandi (2018) tujuan analisis *Direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriteria pengujian hipotesis *Direct effect* adalah sebagai berikut:

- Jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai-nilai suatu variabel meningkat/ naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/ naik.
- Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai- nilai suatu variabel meningkat/ naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/ rendah. Nilai signifikan (*p-value*): jika nilai *p-value* < 0,05 maka signifikan, dan jika *p-value* > 0,05 maka tidak signifikan.

Tabel 4.14 Hasil *Direct Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Learning Organization -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.411	0.372	0.136	3.012	0.001
Organization Commitment - > <i>Learning Organization</i>	0.903	0.908	0.033	27.721	0.000
Organization Commitment - > Organizational Citizenship Behavior	0.313	0.354	0.136	2.300	0.011
Work-Life Balance -> <i>Learning Organization</i>	0.045	0.044	0.045	1.005	0.001

Work-Life Balance -> Organizational Citizenship Behavior	0.378	0.382	0.027	13.949	0.000
----------------------------------------------------------------	-------	-------	-------	--------	-------

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Dari tabel 4.15 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian *Direct Effect* adalah sebagai berikut :

1. *Learning Organization* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.411 dan *P-Value* = $0.001 < 0.05$. Artinya Pengaruh *Learning Organization* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah negatif.
2. *Organizational Commitment* Terhadap *Learning Organization* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.903 dan *P-Value* = $0.000 < 0.05$. *Organizational Commitment* Terhadap *Learning Organization* adalah positif.
3. *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.313 dan *P-Value* = $0.011 > 0.05$. Artinya Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah negatif.
4. *Work-Life Balance* Terhadap *Learning Organization* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.045 dan *P-Value* = $0.001 > 0.05$. Artinya Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Learning Organization* adalah negatif.
5. *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.378 dan *P-Value* = $0.000 > 0.05$. Artinya Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah negatif.

2. Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Tujuan analisis *indirect effect* menurut Juliandi (2018) 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 mediasi) kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah sebagai berikut:

- Jika nilai $p\text{-value} < 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator, memediasi pengaruh variabel eksogen dan terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.
- Jika nilai $p\text{-value} > 0,05$, maka tidak signifikan artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen dan terhadap variabel endogen . Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.15 Hasil *Indirect Effect*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Organization Commitment -> Learning Organization -> Organizational Citizenship Behavior	0.371	0.337	0.127	2.931	0.002
Work-Life Balance -> Learning Organization Organizational Citizenship Behavior	0.360	0.324	0.116	2.919	0.001

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Dari tabel 4.15 diatas maka dapat diketahui bahwa hasil pengujian indirect effect adalah sebagai berikut :

1. *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Learning Organization* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.371 dan $P\text{-Value} = 0.002 > 0.05$. Artinya Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Learning Organization* adalah tidak signifikan. [SEP]

2. *Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior* melalui *Learning Organization* memiliki nilai koefisien jalur (sampel asli) sebesar 0.360 dan $P\text{-Value} = 0.001 > 0.05$. Artinya Pengaruh *Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior* melalui *Learning Organization* adalah tidak signifikan.

3. Pengaruh Total (Total Effect)

Total effect menurut Juliandi (2018) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung). Kriteria menentukan pengaruh total (*Total effect*) sebagai berikut:

- Jika nilai T-Statistik $> 1,96$ maka dapat dikatakan signifikan.
- Jika nilai T-Statistik $< 1,96$ maka dapat dikatakan tidak signifikan.
- Jika nilai P-Value $> 0,05$ maka memiliki pengaruh negatif.

Jika nilai P-Value $< 0,05$ maka memiliki pengaruh positif.

Tabel 4.16 Hasil Total Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Learning Organization > Organizational Citizenship Behavior</i>	0.411	0.372	0.136	3.012	0.001
Organization Commitment -> <i>Learning Organization</i>	0.903	0.908	0.033	27.721	0.000
Organization Commitment -> Organizational Citizenship Behavior	0.684	0.692	0.038	18.054	0.000
<i>Work-Life Balance -> Learning Organization</i>	0.045	0.044	0.045	1.005	0.001
<i>Work-Life Balance -> Organizational Citizenship Behavior</i>	0.396	0.395	0.035	11.359	0.000

Sumber : Data Olahan SmartPLS 4.1.0.4

Dari tabel 4.16 diatas dapat diketahui pengujian *Total Effect* adalah sebagai berikut:

- Total effect* untuk hubungan *Learning Organization Terhadap Organizational Citizenship Behavior* nilai T Statistik (O/STDEVI) adalah

sebesar 3.012 dengan P-Value $0.001 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

2. *Total effect* untuk hubungan *Organizational Commitment* Terhadap *Learning Organization* nilai T Statistik (O/STDEVI) adalah sebesar 27.721 dengan P-Value $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
3. *Total effect* untuk hubungan *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai T Statistik (O/STDEVI) adalah sebesar 18.054 dengan P-Value $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
4. *Total effect* untuk hubungan *Work-Life Balance* Terhadap *Learning Organization* nilai T Statistik (O/STDEVI) adalah sebesar 1.005 dengan P-Value $0.001 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
5. *Total effect* untuk hubungan *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* nilai T Statistik (O/STDEVI) adalah sebesar 11.359 dengan P-Value $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini didasari oleh analisis berdasarkan kesesuaian teori, pendapat, dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan serta pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut. Berikut ini ada tujuh bagian utama yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

4.2.1 Pengaruh *Organizational Commitment* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Commitment terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.313 dan $P\text{-Value} = 0.011 > 0.05$ dengan nilai T Statistik sebesar 2.300. Artinya pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan

adalah positif dan signifikan. Hubungan antara *Organizational Commitment* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan budget hotel memiliki beberapa perilaku yang menandakan tingginya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* dengan ciri yaitu mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu orang lain di tempat kerja dan mengkoordinasi aktivitas antarkaryawan, menciptakan lingkungan sosial yang positif antar karyawan.

Hasil penelitian tersebut mendukung penelitian sebelumnya yang membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif kepada *Organizational Citizenship Behavior* karyawan (Khaleh dan Naji, 2016). Individu yang percaya untuk mau melakukan perilaku secara sukarela terhadap sesama karyawan karena merasa yakin dianggap telah memiliki keterlibatan yang positif oleh perusahaan. Dan juga hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi ternyata menjadi salah satu faktor yang berperan pada OCB. Hal ini sesuai dengan pernyataan Greenberg dan Baron (2000).

4.2.2 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Work-Life Balance terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.378 dan $P\text{-Value} = 0.000 < 0.05$ dengan nilai T Statistik sebesar 13.949. Artinya pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan adalah positif dan signifikan. Hubungan antara *Work-Life Balance* dengan *Organizational Citizenship Behavior* Artinya, semakin tinggi tingkat *Work-Life Balance*, semakin tinggi pula OCB yang dimiliki karyawan. Sebaliknya, jika

semakin rendah tingkat *Work-Life Balance*, semakin rendah pula OCB yang dimiliki karyawan.

Hasil dari penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Erdianza et al. (2020), 106 Hermawati et. al.,(2023) yang sama-sama menyatakan bahwa *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.

4.2.3 Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Learning Organization*

Organizational Commitment terhadap *Learning Organization* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.903 dan $P\text{-Value} = 0.000 < 0.05$ dengan nilai T Statistik sebesar 27.721. Artinya pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Learning Organization* (Z) pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan adalah positif dan signifikan. Berdasarkan uraian di atas, maka komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan *Learning Organization*. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Siti Fatimatul, et. al (2022) dimana diperoleh nilai tstatistics sebesar 6.034 dan nilai p-value sebesar 0.000. Karena nilai t-statistics > 1.96 dan p-value < 0.05 , maka terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara *Learning Organization* dan komitmen organisasional. Artinya, setiap variabel *Learning Organization* mengalami kenaikan, maka komitmen organisasional juga akan mengalami kenaikan dan hasil penelitian yang dilakukan Yenni et. al (2017) menunjukkan Organization Commitment berpengaruh positif nilai sebesar β 0,23 dan p-value 0,01 terhadap *Learning Organization*.

4.2.4 Pengaruh *Work-Life Balance* Terhadap *Learning Organization*

Work-Life Balance terhadap *Learning Organization* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.045 dan $P\text{-Value} = 0.001 < 0.05$ dengan nilai T Statistik sebesar 1.005. Artinya pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Learning*

Organization pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan adalah positif dan signifikan. Hubungan antara *Work-Life Balance* dengan *Learning Organization* artinya semakin tinggi *Work-Life Balance*, semakin tinggi pula *Learning Organization* yang dimiliki karyawan. Sebaliknya, jika semakin rendah tingkat *Work-Life Balance*, semakin rendah pula *Learning Organization* yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Enny Noegrahen et. al (2022) dan juga penelitian yang dilakukan oleh Zahidul Karim (2023) yang menyatakan *Learning Organization*, pengaruhnya terhadap ketahanan, jaringan keterkaitan, dan *Work-Life Balance* semua indikator penting keberhasilan karier—dibahas secara signifikan dalam penelitian ini temuan teoretis. Penelitian ini mengintegrasikan teori *Learning Organization* dan jaringan yang saling melengkapi dalam menjelaskan karir sukses dengan pandangan yang lebih komprehensif.

4.2.5 Pengaruh *Learning Organization* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Learning Organization terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mempunyai koefisien jalur sebesar 0.411 dan $P\text{-Value} = 0.001 < 0.05$ dengan nilai T Statistik sebesar 3.012. Artinya pengaruh *Learning Organization* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan adalah positif dan signifikan. Dengan demikian hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan dengan kekuatan hubungan yang moderate antara variabel penguatan *Learning Organization* dengan OCB

Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh H.Nejat Basim, et al (2009:61) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan secara statistik dengan koefisien korelasi $r = 0,24$: ($p < 0,01$).

Dan yang dilakukan oleh Azizi Yahaya, et al (2011:5730) memiliki hubungan yang positif dan sangat signifikan dengan pembelajaran terus menerus (*Learning Organization*) dengan koefisien korelasi positif dan signifikan secara statistik dalam dimensi Courtesy ($r = 0.406, P < 0.05$), sportivitas ($r = 0.196, P < 0.05$), kebajikan sipil ($r = 0.162, P < 0.05$), kehati-hatian ($r = 0.117, P < P. 0,05$).

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini responden yang berjumlah 100 orang, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika karyawan memiliki *Organizational Commitment* yang sesuai maka akan naik tingkat *OCB* dalam karyawan.
2. *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika karyawan memiliki *Organizational Commitment* yang sesuai maka akan meningkatkan *Learning Organization* pada seorang karyawan.
3. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika karyawan memiliki *Work-Life Balance* yang sesuai maka akan meningkatkan *OCB* pada diri seorang karyawan.
4. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Learning Organization* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika karyawan memiliki keseimbangan dalam kehidupan pribadi dan pekerjaan maka akan teratunya tingkat *Learning Organization* yang dia punya.
5. *Learning Organization* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika

[[1]] karyawan memiliki pembelajaran dalam berkomitmen maka akan berkembangnya sikap *OCB yang karyawan punya*.

6. *Organizational Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* yang dimediasi oleh *Learning Organization* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika pembawaan sikap sesuai dengan individu dan karyawan memiliki rasa solid dalam lingkungan pekerjaan maka akan menciptakan pembelajaran baru dalam memahami *Learning Organization*.
7. *Work-Life Balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* yang dimediasi oleh *Learning Organization* pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan. Hal ini berarti jika kehidupan pribadi dan pekerjaan sesuai dengan individu dan karyawan memiliki rasa *OCB* dalam pekerjaannya maka akan menciptakan *Learning Organization baru di dalam kehidupan*.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pada Budget Hotel di Kota Medan sikap *OCB* yang dialami karyawan sudah cukup baik dikarenakan dapat memiliki manfaat bagi kemajuan perusahaan antara lain: dapat meningkatkan produktivitas kerja, mempererat hubungan dengan karyawan *OCB* akan dapat meningkat seiring berjalannya waktu pada karyawan Budget Hotel di Kota Medan.
2. Pada karyawan disarankan tetap mempertahankan keseimbangan dan kemampuan serta kecocokan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang akan dikerjakan guna untuk meningkatkan kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya, karyawan dengan perusahaan dan menciptakan perilaku [[1]] individu yang secara sukarela melibatkan diri dalam

pekerjaan yang sudah ditugaskan.

3. Dapat lebih meningkatkan *Learning Organization* dengan cara melakukan lebih banyak lagi belajar tentang apa yang harus dilakukan saat sedang bekerja dengan inisiatif diri sendiri dan juga terus merasa ingin tahu tentang yang tidak diri kita ketahui.
4. Diharapkan dapat menjaga dan meningkatkan *Organizational Commitment* karyawan dengan perusahaan agar meningkatkan pula produktifitas kerja karyawan dan juga teruslah menjalan interaksi kepada sesama karyawan untuk membangun hubungan kerja yang ideal dan berkomitmen kepada perusahaan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan pada pengalaman langsung penelitiain 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. Informasi yang diberikan responden melalui kuisisioner terkadang tidak ^{[[]]}_{SEP} merupakan pendapatan yang sebenarnya karena perbedaan pemikiran dan ^{[[]]}_{SEP} anggapan serta pemahaman mengenai pernyataan yang tersedia.
2. Adanya kesalahan-kesalahan kecil yang dilakukan penulis saat penelitian ini berlangsung.
3. Adanya kemampuan responden yang kurang memahami pernyataan kuisisioner.

4. Kurangnya pemahaman peneliti terkait olah data menggunakan software ^[1]SmartPLS maka dari itu harap pengertiannya jika hasil olah data tidak maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy, & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis* (1st Ed.). Andi.
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Uli, J. A., & Karimi, R. (2011). *Learning Organization And Organizational Performance: Mediation Role Of Intrapreneurship. European Journal Of Social Sciences*, 21(4), 574–555.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). *Organizational Commitment: Evidence Of Career Stage Effects. Journal Of Business Research*, 26(1), 49–61.
- Allison, J. B., Voss, S. R., & Richard, C. (2001). *An Empirical Investigation Of The Impact Of SDB On The Relationship Between OCB And Individual Performance*. SBAER UCA.
- Alotaibi, A. (2003). Antecedents Of *Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Public Personnel In Kuwait. Journal Public Personnel Management.*, 30(3), 363–376.
- Angazi, H., Keshtmand, Z., & Moradi, M. (2016). Regression Analysis Of *Learning Organization (LO) And Knowledge Management (KM) On Organizational Citizenship Behavior (OCB) – A Case Study: Youth And Sports Departments Of Kermanshah Province. European Journal Of Physical Education And Sport Science*, 1(4), 1–10.
- Atmadi, T. (2016). Kajian Metode Pendekatan Desain Interior. *Narada Jurnal Desain dan Seni*, 2(3), 1-8.
- Basim, D. D. N., Sesen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen Örgüt Algısının Örgüt İçi Girişimciliğe Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64(3), 368–374.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship. *Academic And Management Journal*, 26(1), 587–595. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/255908>
- Blau, P. (2017). *Exchange And Power In Social Life* (1st Ed.). Routledge.
- Carnegie, D. (2013). *Pembelajaran Organisasi*. Jagakarsa.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. (2004). The Influence Of Employee *Organizational Citizenship Behavior On Customer Loyalty. International Journal Of Service Industry Management*, 15(1), 27–53. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/09564230410523321>
- Chang, A. M., Aeschbach, D., Duffy, J. F., & Czeisler, C. A. (2015). Evening Use Of Light-Emitting Ereaders Negatively Affects Sleep, Circadian Timing, And Next-Morning Alertness. *Proceedings Of The National Academy Of Sciences Of The United States Of America*, 112(4), 1232–1237. <https://doi.org/10.1073/pnas.1418490112>

- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali , Indonesia. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784–1812.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., & Marinova, S. V. (2017). Five-Factor Model Of Personality Traits And *Organizational Citizenship Behavior*: Current Research And Future Directions. In *The Oxford Handbook Of Organizational Citizenship Behavior* (1st Ed., Pp. 1–34). Oxford University Press.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role Of Justice In Organizations: A Metaanalysis. *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2014). *Organizational Behavior: Improving Performance And Commitment In The Workplace* (2nd Ed.). Mcgraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Self-Enhancement Biases, Laboratory Experiments, George Wilhelm Friedrich Hegel, And The Increasingly Crowded World Of Organizational Justice. *Journal Of Vocational Behavior*, 58(2), 260–272.
- Demirel, Y., Elhusadi, I., & Alhasadi, A. (2018). The Relationship Between *Organizational Citizenship Behavior* And Organizational Factors. *International Journal Of Business And Management Invention (IJBMI) ISSN*, 7(3), 27–39.
- Efendi, F. W., & Susanty, A. I. (2018). Analisis Faktor-Faktor *Learning Organization* Pada Pt Kereta Api Indonesia (PERSERO). *Jurnal Indonesia Membangun*, 17(2), 1–11.
- Enhart, K. ., & Makransky, G. (2007). Testing Vocational Intertest And Personalitas As Predictors Of Person-Vocation And Person-Job Fit. *Journal Of Career Assesment*, 15(2), 206–226.
- Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The Effect of Work Enjoyment and Worklife Balance on *Organizational Citizenship Behavior* with Job Satisfaction as Mediator. *International Journal of Management and Humanities*, 4(7), 67–73. <https://doi.org/10.35940/ijmh.G0683.034720>
- Februanto, W. H. (2008). *Penegakan Hukum Di Bidang Hak Kekayaan Intelektual: Studi Kasus Tindak Pidana Hak Cipta Di Bidang Film*. Universitas Indonesia.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond Work And Family: A Measure Of Work/Nonwork Interference And Enhancement. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 14(4), 1–10.
- Gautam, T., Van Dick, R., Wagner, U., Upadhyay, N., & Davis, A. J. (2005). *Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment In Nepal*. *Asian Journal Of Social Psychology*, 8(3), 305–314.
- Ghozali, I., & Latan. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0* (1st Ed.). Badan Penerbit UNDIP.
- Gomes, F. C. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (5th Ed.). Andi.
- Gonzalez, J. V., & Garazo, T. G. (2006). Structural Relationships Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction And Citizenship Behaviour. *International*

Journal Of Service Industry Management, 17(1), 23–50.

- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Prentice – Hall International, Inc.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The Relation Between Work-Family Balance And Quality Of Life. *Journal Of Vocational Behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Workfamily Enrichment. *Academy Of Management Review*, 31(1), 72–79.
- Grobler, P. A., Warnich, S., Carrel, M. C., Hatfield, N. D., & Hatfield. (2011). *Human Resource Management In South Africa*. (4th Ed.). Cengage Learning.
- Gutawa, B.S., & Susanty, A. I. (2014). The Analysis Of *Learning Organization* Implementation On The Participants Of Business Development Management Training 2014. *PT. Pos Indonesia Bandung Head Office. 3rd International Seminar and Conference on Learning Organization*, 2(1), 9-19
- Haryanti, A. S. (2016). *Analisis Faktor-Faktor Yang Menjadi Prediktor Organisasi Pembelajaran Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada Pt. Gramedia Pustaka Utama Jakarta)*. Universitas Diponegoro.
- Hermawati, R., Supangkat, B., Nurseto, H. E., & Zakaria, S. (2023). Socialization Models Of Waste Management In Rural Communities (A Case Study Of The Community Of Cileles Jatinangor). *Abdi Dosen: Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 7 (4), 1507-1514,
- Hidayat, A. A. (2017). *Metodologi Penelitian Keperawatan Dan Kesehatan* (1st Ed.). Salemba Medika.
- Huang, T., Zhang, J., Xu, Z.-P., Hu, L.-L., Chen, L., Shao, J.-L., Zhang, L., Kong, X.-Y., Cai, Y.-D., & Chou, K.-C. (2012). Deciphering The Effects Of Gene Deletion On Yeast Longevity Using Network And Machine Learning Approaches. *Biochimie*, 94(4), 1017–1025. <https://doi.org/10.1016/j.biochi.2011.12.024>
- Huda, M., & Farhan, F. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Ocb Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 15(2), 62.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noordin, F., & Ishak A, N. (2014). *Learning Organization* And Its Effect On Organizational Performance And Organizational Innovativeness: A Proposed Framework For Malaysian Public Institutions Of Higher Education. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 13(1), 299–304.
- Jaya, I. G. N. M., & Sumertajaya, I. M. (2008). Pemodelan Persamaan Structural Dengan Partial Least Square. *Semnas Matematika Dan Pendidikan Matematika 2008*, 1(1), 118–132.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying The Construct Of Human Resource Systems: Relating Human Resource Management To Employee Performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73–85.
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2009). Knowledge Sharing: The Influences Of *Learning Organization* Culture, *Organizational Commitment*, And *Organizational Citizenship Behaviors*. *Journal Of*

Leadership And Organizational Studies, 16(1), 48–60.

- Jufrizen, J., Farisi, S., Azhar, M. E., & Daulay, R. (2020). Model Empiris *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Di Medan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, 4(2), 145–165. <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2020.v4.i2.4159>
- Juliandi. (2018). Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS. *Jurnal Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1243777>
- Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). The Role Of *Organizational Commitment* On *Organizational Citizenship Behavior* In Hotel Industry. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 373-391. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.674>
- Kaswan. (2017). *Psikologi Industri Dan Organisasi* (1st Ed.). CV Alfabeta.
- Katidjan, P. S., Pawirosumarto, S., & Isnaryadi, A. (2016). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(3), 429–446.
- Khaleh, L. A. B. C., & Naji, S. (2016). The relationship between *Organizational Commitment* components and *Organizational Citizenship Behavior* in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5 (1), 173–179.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational Learning And Performance: Understanding Indian Scenario In Present Global Context. *Education And Training*, 48(8), 682–293.
- Khasanah, S.F. (2022) *Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Dan Komitmen Terhadap Kinerja Mitra Kerja Statistik Pada Badan Pusat Statistik Kota Lubuklinggau*. Universitas Bina Insan Lubuklinggau.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived Fairness Of Employee Drug Testing As A Predictor Of Employee Attitudes And Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 76(5), 689–707.
- Kuşcu, Z. K., Yener, M., & Gürbüç, F. G. (2015). *Learning Organization* And Its Cultural Manifestations: Evidence From A Global White Goods Manufacturer. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 21(1), 154–163. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.354>
- Kusuma, N. T., Wiyono, G., & Lukitaningsih, A. (2021). Faktor Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Swasta Di Provinsi Yogyakarta. *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(1), 16–26.
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature And Dimensionality Of *Organizational Citizenship Behavior*: A Critical Review And Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence Of *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) On Employee's Job Satisfaction And Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Lockwood, N. R. (2003). Work Life Balance: Challenges And Solutions. *2003 Research Quarterly*, 2(1), 1–12.

- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi* (10th Ed.). Andi Offset.
- Mahardika, I. N. B. P., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 7340–7370.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st Ed.). Salemba Empat.
- Matin, H. Z., Jandaghi, G., & Ahmadi, F. (2010). A Comprehensive Model For Identifying Factors Impacting The Development Of *Organizational Citizenship Behavior*. *African Journal Of Business Management*, 4(10), 1932–1945.
- Maulina, R., Sulistiyani, E., & Suharmanto. (2018). Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (Studi Kasus Pt Sucofindo (Persero) Kantor Cabang Semarang). *Jurnal Admisi Dan Bisnis*, 19(2), 135–146.
- McDonal, P. & Bradley, L. M. (2005). *The Case for Work/Life Balance: Closing The Gap Between Policy and Practice*. Series 15
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. (2015). *Organizational Behavior Emerging Knowledge, Global Reality* (1st Ed.). Mcgraw-Hill Education.
- Mcshane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2008). *Organizational Behavior* (4th Ed.). Mcgraw-Hill Education.
- Medsker, G. J., Williams, L. J., & Holahan, P. J. (1994). A Review Of Current Practices For Evaluating Causal Models In Organizational Behavior And Human Resources Management Research. *Journal Of Management*, 20(2), 439–464.
- Mengue, B. (2000). An Empirical Investigation Of A Social Exchange Model Of *Organizational Citizenship Behaviors* Across Two Sales Situations: A Turkish Case. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 205–214.
- Menteri. (1987). *Pengertian Hotel Dalam Keputusan Menteri Parpostel No KM 94/HK 103/MPPT 1987*.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Mohamed, W. S. E. (2016). Investigating The Relationship Between Job Satisfaction And *Organizational Citizenship Behavior* Among Beni Suef Cement Company Employees. *Arabian Journal Of Business And Management Review*, 6(5), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000259>
- Moorman, R. (1991). Relationship Between Organizational Justice And *Organizational Citizenship Behaviors*: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal Of Applied Psychology*, 76(6), 845–855.
- Mowday, R. ., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment, Absenteeism And Turnover* (1st Ed.). Academic Press.

- Muchlas, M. (2008). *Perilaku Organisasi* (1st Ed.). Penerbit Gadjah Mada University.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus Of Control At Work: A Meta Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087.
- Noor, J. (2016). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi & Karya Ilmiah* (1st Ed.). Prenada Media.
- Novelia, M., Swasto, B., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Komitmen Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soegiri Lamongan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38(2), 71–78.
- Nurhayani, & Sulistio, L. (2018). The Effect of Leadership, Motivation, Application of *Learning Organization* on Performance of Employees in the Regional Secretariat of Central Lampung. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik Dan Pembangunan*. 9 (9), 1-16.
- Organ, D., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. . (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences* (1st Ed.). Sage Publications.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- And Organizational-Level Consequences Of *Organizational Citizenship Behaviors*: A Meta-Analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Poohongthong, C., Surat, P., & Sutipan, P. (2014). A Study On The Relationships Between Ethical Leadership, *Work-Life Balance*, Organizational Socialization, And *Organizational Citizenship Behavior* Of Teachers In Northern Thailand. *International Journal Of Behavioral Science*, 9(2), 17–28.
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2014). *Work-Life Balance: A Conceptual Review*. *International Journal Of Advances In Management And Economics*, 3(2), 1–7.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Kumari, I. (2016). Effect Of Work–Life Balance On Organizational Citizenship Behaviour: Role Of *Organizational Commitment*. *Global Business Review*, 17(1), 155–295. <https://doi.org/10.1177/0972150916631071>
- Prasetio, A. (2016). *Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Dengan Variabel Mediasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Pratiwi, A. R., & Muzakki. (2021). Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 111–120. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i1.5282>
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 138–145.
- Ramadhani, M. (2013). Analisis Pengaruh Keseimbangan Kehidupan Kerja Terhadap Kesuksesan Karir (Studi Pada Karyawan PT. Asuransi Jiwa Gernali Indonesia). *Jurnal FEB Universitas Brawijaya Malang*, 1(2), 1–10.
- Ramalu, S. S., & Rashid, M. Z. (2016). Islamic Work Ethic And Organizational Citizenship Behaviour: A Study Among Civil Servants In Malaysia. *South East Asia Journal Of*

Contemporary Business, Economics And Law, 11(2), 52–61.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rifai, H. (2018). A Test Of The Relationships Among Perceptions Of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment, And *Organizational Citizenship Behavior*. *Gadjah Mada International Journal Of Business*, 7(2), 131–154.
- Rini, K. G. G. P., & Indrawati, K. R. (2019). Hubungan Antara *Work-Life Balance* Dengan Komitmen Organisasi Perempuan Bali Yang Bekerja Pada Sektor Formal. *Jurnal Psikologi Udayana*, 6(1), 923–934.
- Robbins, S. ., & Judge, T. (2011). *Organizational Behavior* (14th Ed.). Pearson Education Inc.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2008). *No Title* (12th Ed.). Salemba Empat.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Smart-Study & Management Research*, 11(1), 20–38.
- Ruhana, A., & Tjakraatmadja. (2006). *Teknik Perancangan Sistem Kerja* (1st Ed.). ITB Press.
- Rusiadi. (2015). *Metode Penelitian Manajemen dan Aplikasi SPSS*. USU Pers.
- Russ, F. A., & Mcnelly, K. M. (1995). Link Among Satisfaction, Commitment And Turnover Intentions: The Moderating Effect Of Experience, Gender, And Performance. *Journal Of Business Research*, 34(1), 57–65.
- Salam, B. (2000). *Etika Individual : Pola Dasar Filsafat Moral*. Cetakan Pertama (1st Ed.). Rineka Cipta.
- Saputra, A. R. (2018). *Pengaruh Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Kerja Studi Kasus Di Hotel Merah Group Magetan, Jawa Timur, Indonesia* [Skripsi; Universitas Islam Indonesia].
- Sari, O. R. (2018). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PTPN X – Unit Usaha Pabrik Gula Modjopanggoong Tulungagung)*. [Skripsi; Universitas Brawijaya].
- Schabracq, Winnubst, & Cooper. (2003). *The Handbook Of Work And Health Psychology* (1st Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organization Behavior* (9th Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P. M. (1994). *The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization* (1st Ed.). Doubleday.
- Shim, D. C., & Rohrbaugh, J. (2014). An Explanation Of Differences Between Government Offices In Employees' Organizational Citizenship Behaviour. *Public Management Review*, 16(6), 807–829. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14719037.2012.757352>
- Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture And

- Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Learning Organizations And Organizational Commitment. Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 16(1), 73–82. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184>
- Sivapragasam, P., & Raya, R. P. (2018). HRM And Employee Engagement Link: Mediating Role Of Employee Well-Being. *Global Business Review*, 19(1), 147–161. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0972150917713369>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behaviour: Its Nature And Antecedents. *Journal Of Applied Psychology*, 68(1), 653–663.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional* (1st Ed.). Andi Offset.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation And Work Behavior*. McGraw-Hill.
- Subawa, I. M. B. A., & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4772–4799.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Penerbit Alfabeta.
- Tan, F. Z., & Olaore, G. O. (2022). Effect Of Organizational Learning And Effectiveness On The Operations, Employees Productivity And Management Performance. *Vilakshan - XIMB Journal Of Management*, 19(2), 110–127. <https://doi.org/10.1108/xjm-09-2020-0122>
- Titisari. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (1st Ed.). Mitra Wacana Media.
- Tumbel, Tinneke M, Pangemanan, F. L. (2017). Pengaruh *Work-Life Balance* Dan Burnout Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(003), 1–8.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, Dan Komitmen* (1st Ed.). UB Press.
- Wahyudi, J. (2009). *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dalam Organisasi Pembelajar(Learning Organization)* (1st Ed.). CV Alfabeta.
- Wang, Y. ., & Sung, W. (2016). Predictors Of *Organizational Citizenship Behavior*: Ethical Leadership And Workplace Jealousy. *Journal Of Business Ethics*, 135(1), 117–128.
- Xiong, C. Z., As, T., & Ji, F. (2002). Loyalty To Supervisor VS. *Organizational Commitment*: Relationships To Employee Performance In China. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 75(3), 339–356.
- Yenni, R., Hernani, Widodo, A. (2017). The Implementation Of Integrated Science Teaching Materials Based Socio-Scientific Issues To Improve Students Scientific Literacy For Environmental Pollution Theme. *Conference: Mathematics, Science, and Computer Science Education*. 1 (3), 56-66

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penulisan skripsi yang sedang saya lakukan sebagai tugas akhir untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya memohon kepada bapak/ibu untuk berkenan membantu saya dengan berpartisipasi untuk menjawab pertanyaan yang akan saya lampirkan sehubungan dengan model kinerja pada Budget Hotel: implikasi Organizational Commitment, Work-life Balance, Organizational Citizenship Behavior, dan Learning Organization.

Partisipasi bapak/ibu sangat membantu dalam menyelesaikan studi saya. Atas bantuan dan partisipasi saya ucapkan terimakasih.

PETUNJUK PENGISIAN

1. Daftar pertanyaan ini merupakan sumber data bagi penulis dalam Menyusun skripsi dan tidak akan berpengaruh secara langsung terhadap anda selaku responden.
2. Bacalah dengan teliti dan pahami terlebih dahulu pertanyaan yang dilampirkan serta pilihan jawabannya.
3. Daftar pertanyaan ini berguna dalam upaya meneliti “PENGARUH ORGANIZATINAL COMMITMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORAGIZATINAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN LEARNING ORAGANIZATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA HOTEL BUDGET KOTA MEDAN”.
4. Terimakasih atas bantuan anda dalam pengisian angket ini.
5. Berilah tanda centang (✓) untuk pilihan yang sesuai dengan jawaban anda.

Karakteristik Responden

Nama :

Usia : 15-20 tahun 21-26 tahun Diatas 26 tahun

Jenis Kelamin : Pria Wanita

Status : Menikah Belum Menikah

Sistem Pembayaran Gaji : Harian Mingguan Bulanan

Lama Bekerja : Tahun

Kisi-kisi Instrumen

Petunjuk pengisian: Berilah tanda centang (✓) pada pilihan jawaban yang tersedia pertanyaan dibawah ini yang paling mewakili tanggapan anda:

STS (1): Sangat Tidak Setuju

TS (2): Tidak Setuju

KS (3): Kurang Setuju

S (4): Setuju

SS (5): Sangat Setuju

VARIABEL ORGANIZATIONAL COMMITMENT (X1)

INDIKATOR	NO.	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
			STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
Komitment Afektif (Affective Commitment)	1.	Perusahaan ini memiliki arti yang sangat berarti bagi saya					
	2.	Saya mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan ini					
	3.	Saya merasa terikat secara emosional pada perusahaan ini.					
Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment)	4.	Akan sangat berat bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini sekarang, sekalipun saya menginginkannya					
	5.	Saat ini tetap bekerja di perusahaan merupakan kebutuhan sekaligus juga keinginan saya.					
	6.	Salah satu akibat serius meninggalkan perusahaan ini adalah langkanya peluang alternatif yang ada					
Normatif Komitment (Normative Commitment)	7.	Saya pikir sekarang orang terlalu sering berpindah dari pekerjaan satu ke pekerjaan lain					
	8.	Jika saya memperoleh tawaran pekerjaan yang lebih baik di perusahaan lain, saya tidak merasa bahwa tawaran tersebut merupakan alasan yang tepat untuk meninggalkan perusahaan saya.					
	9.	Saya tidak percaya bahwa seseorang harus selalu loyal terhadap pekerjaannya					

VARIABEL ORAGNIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)

INDIKATOR	NO.	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
			STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
Altruisme (<i>Altruism</i>)	1.	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya					
	2.	Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya					

	3.	Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya					
Kesopanan (<i>Courtesy</i>)	4.	Saya sering memikirkan solusi disaat rekan kerja saya sedang terlibat masalah di pekerjaannya					
	5.	Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan					
	6.	Saya selalu menghargai pendapat dan argumentasi yang tidak sepemahaman dengan saya di dalam organisasi					
	7.	Saya selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan					

Sportivitas (<i>Sportmanship</i>)	8.	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikan dengan sungguh-sungguh					
	9.	Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi					
	10.	Saya akan memperkecil dan menghilangkan masalah yang ada					
Kehati-hatian (<i>Conscientiousness</i>)	11.	Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur perusahaan					
	12.	Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut					
	13.	Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik					
Kebijakan Sipil (<i>Civic Virtue</i>)	14.	Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan					
	15.	Saya sering memberikan masukan pada atasan saya					
	16.	Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan organisasi					

VARIABEL WORK LIFE-BALANCE (X2)

INDIKATOR	NO.	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
			STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
Keseimbangan waktu (<i>Time Blance</i>)	1.	Setelah pulang kerja saya masih bersemangat untuk melakukan berbagai hal lain yang saya inginkan.					
	2.	Saya dapat melakukan hal-hal pribadi setelah saya pulang kantor.					
	3.	Saya biasanya tidak bekerja lebih dari 6 hari dalam 1 minggu.					
Keseimbangan Keterlibatan (<i>Involvement Balance</i>)	4.	Beban pekerjaan menjadikan saya sulit menjalani kehidupan pribadi					
	5.	Saya tidak mengabaikan kebutuhan pribadi saya meskipun terdapat tuntutan pekerjaan.					
	6.	Saya dapat menerima kritikan yang diberikan kepada saya tanpa menghilangkan focus saya dalam bekerja.					
Kesimbangan Kepuasan (<i>Absorption</i>)	7.	Kehidupan pribadi saya tidak menguras tenaga yang saya butuhkan untuk bekerja					
	8.	Saya merasa lebih baik saat dikantor karena segala hal yang terjadi dalam kehidupan pribadi.					
	9.	Aktivitas dalam kehidupan pribadi mendukung dan memotivasi saya dalam menjalankan pekerjaan					

VARIABEL LEARNING ORGANIZATION (M)

INDIKATOR	NO.	PERTANYAAN	PILIHAN JAWABAN				
			STS 1	TS 2	KS 3	S 4	SS 5
Sistem Berpikir (<i>System Thinking</i>)	1.	Belajar secara terus menerus merupakan prioritas utama					
	2.	Pegawai didukung dan diharapkan untuk belajar mengembangkan diri					
Model Mental (<i>Mental Models</i>)	3.	Untuk menghindari penyumbatan dan kehancuran komunikasi informasi, dilakukan melalui berbagai cara antara lain aktif mendengarkan baik melalui intruksi maupun secara informal mengenai perkembangan organisasi					
	4.	Pegawai menyadari kebutuhan akan pentingnya terus belajar maupun penyebaran ilmu pengetahuan					
Keahlian Pribadi (<i>Personal Mastery</i>)	5.	Pegawai menerima pelatihan / orientasi bagaimana bekerja dan belajar bersama dalam sebuah tim atau kelompok					
	6.	Pegawai serig melakukan penyajian / presentasi apabila menemukan cara baru untuk mengembangkan kegiatan					
Pembelajaran Kelompok (<i>Team learning</i>)	7.	Ada tim kerja lintas komponen untuk mentransfer / saling bertukar informasi untuk pembelajaran antar komponen					
	8.	Pembelajaran menggunakan beberapa metode pembelajtran seperti diskusi informal, studi banding, musik, video					
Membangun Visi Bersama (<i>Shared Vision</i>)	9.	Perusahaan mendukung bagian dan proyek tertentu yang mengembangkan pengetahuan untuk memberikan kesempatan belajar pada pegawai					
	10.	Tersedia sistem yang dapat diakses untuk mengumpulkan informasi baik secara internal maupun eksternal					

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	Jumlah
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
9	5	5	5	4	4	4	5	4	4	40
10	5	5	5	4	5	4	4	5	5	42
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
12	3	3	3	3	5	5	5	5	5	37
13	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
14	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32
15	4	4	5	5	5	4	4	5	5	41
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
18	4	4	4	4	4	4	4	4	5	37
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
24	4	5	5	5	5	4	4	4	4	40
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
26	5	5	5	5	4	4	4	5	5	42
27	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
28	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
29	5	5	4	5	5	5	5	4	4	42
30	5	5	4	5	5	5	5	4	4	42
31	5	5	4	5	5	5	5	4	4	42
32	5	5	4	5	5	5	5	5	4	43
33	5	5	4	5	5	5	3	5	4	41
34	5	5	4	5	5	5	4	4	4	41
35	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
36	4	4	4	5	5	5	4	4	4	39
37	4	4	5	5	4	5	4	4	4	39
38	4	4	5	5	4	5	4	4	4	39
39	4	4	5	5	4	5	4	4	4	39
40	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40
41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43

75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	44
76	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42
77	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	42
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
79	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	38
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
81	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
82	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	42
83	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
84	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18
86	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	34
87	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
88	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36
89	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27
90	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	43
91	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	37
92	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	28
93	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	31
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
95	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	31
96	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	40
97	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32
98	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	41
99	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	31
100	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	40

Organizational Citizenship Behavior (Y)																	
NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Jumlah
1	3	3	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	3	5	4	3	57
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	65
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	68
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	65
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	65
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	70
9	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	69
10	5	5	5	4	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3	4	5	66
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	3	55
12	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	70
13	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	74

60	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	69
61	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	77
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
63	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	78
64	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	67
65	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	73
66	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	67
67	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
69	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	72
70	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	65
71	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	3	5	4	69
72	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	72
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	74
74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
75	3	3	5	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5	5	65
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	69
77	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	75
78	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74
79	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	72
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
81	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	67
82	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	70
83	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	54
84	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	5	5	5	5	5	51
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	58
88	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	66
89	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	51
90	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	72
91	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	66
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	48
93	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	65
94	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
95	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	52
96	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	78
97	4	4	5	5	5	5	5	5	2	4	4	2	4	4	3	65
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	79
99	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	67
100	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	63

Learning Organization (Z)

NO	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Jumlah
1	5	3	5	5	5	5	5	3	3	2	41
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
9	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	45
10	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	47
11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
12	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	42
13	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
14	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
15	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	46
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
18	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
24	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	44
25	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	46
26	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	47
27	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	46
28	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	46
29	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
30	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
31	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	47
32	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	48
33	5	5	4	5	5	5	3	5	4	5	46
34	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	46
35	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
36	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	43
37	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	43
38	4	4	5	5	4	5	4	4	4	3	42
39	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	44
40	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	45
41	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	47
42	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	47
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28
44	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	31

45	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	43
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28
47	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	42
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	5	23
50	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
52	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	40
53	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
54	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	44
55	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
56	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	48
57	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49
58	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
59	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	48
60	5	5	4	3	5	5	4	4	5	4	44
61	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	46
62	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
63	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48
64	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44
65	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44
66	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44
67	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	44
68	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28
69	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42
70	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	41
71	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
72	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	43
73	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	44
74	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
75	3	3	5	4	3	3	3	4	3	5	36
76	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	40
77	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	45
78	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	46
79	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	46
80	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
81	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	38
82	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	42
83	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	31
84	4	4	3	4	4	4	4	4	2	5	38
85	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	19
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	38
88	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	43
89	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	32
90	4	4	4	4	5	4	5	2	4	4	40

91	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	42
92	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28
93	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	37
94	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
95	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	28
96	5	5	5	5	2	2	5	5	2	2	38
97	4	4	5	5	5	5	2	2	2	4	38
98	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	47
99	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
100	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	35

 **MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH**
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Makhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: 3540/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/23/6/2023

Medan, 23/6/2023

Kepada Yth.
Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Dengan hormat.
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tiara Natasya Putri Tero
NPM : 2005160254
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : kinerja karyawan

Rencana Judul : 1. Strategi Peningkatan Produktivitas Karyawan
2. Evaluasi Program Pelatihan Karyawan
3. Implementasi Sistem Pelatihan Karyawan

Objek/Lokasi Penelitian : Pt. Mestika Dharma Tbk.

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon


(Tiara Natasya Putri Tero)

Halaman ke 1 dari 2 halaman

Lampiran ini dinyatakan sah jika nomor agenda sama dengan nomor agenda pada saat pengajuan judul online.



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: 3540/JDL/SKR/MAN/FEB/UMSU/23/6/2023

Nama Mahasiswa : Tiara Natasya Putri Tero
NPM : 2005160254
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Tanggal Pengajuan Judul : 23/6/2023
Nama Dosen Pembimbing*) : Dr. Jufrizen, SE., M.Si 8/8/2023

Judul Disetujui**)

PENGARUH ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN
WORK - LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN LEARNING
ORGANIZATION SEBAGAI VARIABLE INTERVENING :
STUDI PADA KARYAWAN BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Manajemen


(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si.)

Medan,

Dosen Pembimbing

(.....)

Keterangan:

* Ditanda oleh Pimpinan Program Studi

** Ditanda oleh Dosen Pembimbing

Setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen pembimbing, scan foto dan uploadlah lembar ke-2 ini pada form online "Upload Pengesahan Judul Skripsi"



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Unggul | Cerdas | Terpercaya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAH-PT/Akred/PT/RI/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#) [umsumedan](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 900 / TGS / II.3-AU / UMSU-05 / F / 2024

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Manajemen
Pada Tanggal : 08 Agustus 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Tiara Natasya Putri Tero
N P M : 2005160254
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Manajemen
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Organizational Commitment Dan Work-Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Learning Organization Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Budget Hotel Di Kota Medan

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah dikeluarkannya Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 21 Maret 2025
4. Revisi Judul.....

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditetapkan di : Medan
Pada Tanggal : 11 Ramadhan 1445 H
21 Maret 2024



Dekan

Dr. H. JANURI, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502

Tembusan :
1. Pertinggal.





MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL JURUSAN MANAJEMEN

Pada hari ini *Senin, 01 April 2024* telah diselenggarakan seminar Proposal Program Studi Manajemen menerangkan bahwa :

N a m a : Tiara Natasya Putri Tero
N .P.M. : 2005160254
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 17 September 2002
Alamat Rumah : Medan, Jln.karya 3 gg.bersama no.110
Judul Proposal : Pengaruh Organizational Commitment Dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Learning Organization Sebagai Variable Intervening :Studi Pada Karyawan Budget Hotel Di Kota Medan.

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
Judul	ok
Bab I	Lengkapi data.
Bab II	
Bab III	Populas & sampel diperjelas
Lainnya	
Kesimpulan	<input type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, *Senin, 01 April 2024*

TIM SEMINAR

Ketua


Jasman Saripuddin, S.E., M.Si.

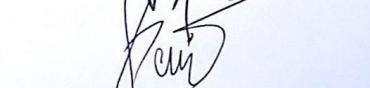
Pembimbing


Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si

Sekretaris


Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Jenjang


Assoc. Prof. Hj. Dewi Andriany, SE., M.M.



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext. 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Manajemen yang diselenggarakan pada hari *Senin, 01 April 2024* menerangkan bahwa:

Nama : Tiara Natasya Putri Tero
N .P.M. : 2005160254
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 17 September 2002
Alamat Rumah : Medan, Jln.karya 3 gg.bersama no.110
Judul Proposal :Pengaruh Organizational Commitment Dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Learning Organization Sebagai Variable Intervening :Studi Pada Karyawan Budget Hotel Di Kota Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Skripsi dengan pembimbing : *Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si*

Medan, Senin, 01 April 2024

TIM SEMINAR

Ketua

Jasman Saripuddin, SE., M.Si.

Sekretaris

Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si.

Pembimbing

Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si

Pembanding

Assoc. Prof. Hj. Dewi Andriany, SE., M.M.

Diketahui / Disetujui
A.n. Dekan
Wakil Dekan - I

Assoc.Prof. Ade Gunawan, SE., M.Si.
NIDN : 0 1 0 5 0 8 7 6 0 1



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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : TIARA NATASYA PUTRI TERO
NPM : 2005160254
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Penelitian : PENGARUH OTGANIZATIONAL COMMITMENT DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN LEARNING OTGANIZATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING: STUDI PADA KARYAWAN BUDGET HOTEL DI KOTA MEDAN

Tanggal	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
BAB 1	Latir kelatg k pchani	8/3.2024	
BAB 2	Tulisa tcai / dume tcai	15/3.2024	
BAB 3	Indikator k pchani	14/3.2024	
Daftar Pustaka	Gunah Muldy	18/2024	
Instrumen Pengumpulan Data Penelitian			
Persetujuan Seminar Proposal	Ace Gunu Popue	18/2024.	

Medan, Februari 2024

Diketahui/ Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

(Jasman Sarifuddin Hasibuan, SE., M.Si)

Disetujui Oleh:
Dosen Pembimbing

(Prof. Dr. Jufrizen, SE., M.Si)

PDAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : Tiara Natasya Putri Tero
Tempat/Tanggal Lahir : Medan, 17 September 2002
NPM : 2005160254
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak ke : 3 (tiga) dari 3 (tiga) Bersaudara
Alamat : Jln.Karya III, Gg. Bersama No.110
No. Telepon : 081928531039 /
Email : tiarantspt@gmail.com

Data Orangtua

Nama Ayah : Iwan Tero
Pekerjaan Ayah : Pensiunan PNS
Nama Ibu : Samsidarwati Tanjung
Pekerjaan Ibu : Pensiunan PNS
Alamat : Jln.Karya III, Gg. Bersama No.110

Riwayat Pendidikan

1. Tamatan SD Kartika 1-1 Medan tamat pada tahun 2014 berijazah
2. Tamatan SMP Negeri 7 Medan tamat pada tahun 2017 berijazah
3. Tamatan SMA Panca Budi Medan tamat pada tahun 2020 berijazah
4. Kuliah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tahun 2020 sampai dengan sekarang.

Medan, Juli 2024



Tiara Natasya Putri Tero