

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN LOYALITAS
GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA
TENAGA GURU DI AMAL USAHA MAJELIS
DIKDASMEN MUHAMMADIYAH
KOTA PEMATANG SIANTAR)**

TESIS

OLEH :

JULEHA RITONGA

2120030100

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2024**

PENGESAHAN TESIS

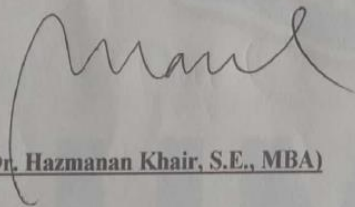
Nama : Julcha Ritonga
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030100
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Loyalitas Guru Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Tenaga Guru Di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematangsiantar

Pengesahan Tesis

Medan, 20 Februari 2024

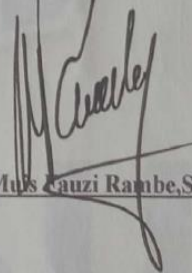
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA)

Pembimbing II



(Assoch. Prof. H. Muls Fauzi Rambe, S.E., M.M)

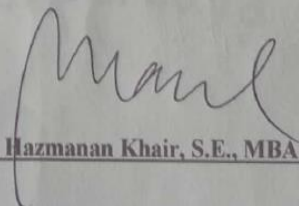
Diketahui Oleh

Direktor



(Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum)

Ketua Program Studi



(Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA)

PENGESAHAN

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
DENGAN LOYALITAS GURU SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING (STUDI PADA TENAGA GURU
DI AMAL USAHA MAJELIS DIKDASMEN
MUHAMMADIYAH KOTA
PEMATANGSIANTAR**

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak
Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Selasa, Tanggal 20 Februari 2024

Panitia Penguji

1. **Prof. Dr. Fajar Pasaribu, SE, M.Si.**

Ketua

1.....

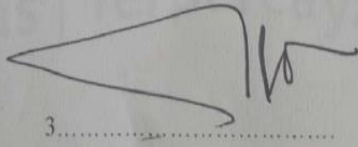
2. **Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si.**

Sekretaris

2.....

3. **Dr. Ir. Suwito, M.M.**

Anggota

3.....

PERNYATAAN

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DENGAN LOYALITAS GURU SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA TENAGA GURU DI AMAL USAHA MAJELISDIKDASMEN MUHAMMADIYAH KOTA PEMATANGSIANTAR

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 20 Februari 2024

Penulis



Juleha Ritonga

2120030100

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Dengan Loyalitas Guru Sebagai Variabel Intervening Studi pada Tenaga Guru di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar

Juleha Ritonga

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisa pengaruh variabel Komitmen organisasi, kompensasi, terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun dengan dimediasi oleh variabel loyalitas guru pada tenaga guru yang ada di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematangsiantar.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden penelitian yaitu 54 orang guru tetap Perguruan Muhammadiyah Pematangsiantar. Penelitian ini termasuk penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan bantuan program SmartPLS 3.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi, loyalitas guru, secara sendiri-sendiri berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Sedangkan variabel kompensasi dengan arah yang negatif berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel komitmen organisasi, kompensasi, secara sendiri-sendiri berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru. Variabel loyalitas guru secara signifikan memediasi pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel loyalitas secara signifikan memediasi pengaruh variabel kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa dari 7 hipotesis yang diajukan, ada 6 hipotesis yang diterima dan 1 hipotesis yang ditolak.

Kata Kunci : Komitmen Organisasi, Kompensasi, Loyalitas guru, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

The Influence of Organizational Commitment and Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Teacher Loyalty as an Intervening Variable in a Study of Teachers in Charity Businesses Muhammadiyah Basic Education Council Pematangsiantar City

Juleha Ritonga

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine and analyze the effect of variables organizational commitment, compensation, on organizational citizenship behavior both directly and mediated by the variable teacher loyalty in the teaching staff at the Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematangsiantar.

The data used in this research is primary data obtained directly from research respondents, namely 54 permanent teachers at the Muhammadiyah Pematangsiantar College. This research includes causal research using a quantitative approach with the help of the SmartPLS 3 program.

The research results show that the variables of organizational commitment, teacher loyalty, individually have a significant effect on organizational citizenship behavior. Meanwhile, the compensation variable with a negative direction has no significant effect on organizational citizenship behavior. The variables of organizational commitment, compensation, individually have a significant effect on teacher loyalty. The teacher loyalty variable significantly mediates the influence of the organizational commitment variable on organizational citizenship behavior. The loyalty variable significantly mediates the influence of the compensation variable on organizational citizenship behavior. In this case it can be concluded that of the 7 hypotheses proposed, there were 6 hypotheses that were accepted and 1 hypothesis that was rejected.

Keywords: Organizational Commitment, Compensation, Teacher Loyalty, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Kata Pengantar

Atas selesainya penelitian yang dituangkan pada tesis ini menjadi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya mengucapkan puji syukur atas segala limpahan rahmat dan karunia asal Allah SWT yang Maha Rahman dan Rahim. tidak lupa salawat dan salam tercurah kepada sang Uswah Nabi akbar Muhammad SAW penuntun ummat asal kegelapan menuju pencerahan. Adapun tesis yang peneliti untuk ini berjudul, “pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* melalui Loyalitas guru sebagai variable Intervening (Studi di Tenaga Guru di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar”.

Selanjutnya atas selesainya penulisan tesis ini peneliti juga memberikan terima kasih yg sebanyak-banyaknya pada:

1. Ibunda tercinta Nurlina Siregar, yang tak akan mampu saya balas segala jasanya. Ayahku sayang yang sudah terlebih dahulu meninggalkan kami (Alm. Burhanuddin Ritonga) semoga Allah menempatkan nya ditempat yang sebaik-baiknya.
2. Abang dan kakak penulis tercinta, serta keponakan yang tidak bisa saya sebutkan satu-persatu yang selalu memberikan dukungan dan semangat.
3. Prof. Dr. H. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA., selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing I peneliti yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
6. Prof. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si., selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara sekaligus Dosen Penguji I peneliti yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
7. Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E.,M.M., selaku Dosen Pembimbing II penulis yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis.
8. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si dan Dr. Ir. Suwito, M.M. selaku dosen Penguji II dan III yang telah banyak memberikan masukan untuk perbaikan tesis ini.
9. Seluruh dosen/ staf pengajar dan staf administrasi yang ada di Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar tempat peneliti meneliti sekaligus bekerja saat ini, segenap Unsur Pimpinan Majelis Dikdasmen, Kepala SD Muhammadiyah 01, Kepala SMP Muhammadiyah 19, Kepala SMK Muhammadiyah 2, teman dan kolega sesama guru, staf/pegawai, serta anak muridku sekalian.
11. Seluruh sahabat dan Teman-teman seangkatan peneliti di Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera terkhusus ciwi-ciwi kami Muharani Fiannisa, Amy Afdhita Ardy, Yunita, Rahmayana, Rezeki Kasiroh, Kasturi Handayani, Maisaroh Siregar, dan para Badboy kami Aji Prabowo, M. Bayu Juanda, M. Nasrul Ihsan. Dan abangda seangkatan peneliti Ramadan

Waluyo, Ricky, dan Rosyid Novriansyah yang telah berbagi suka duka selama masa perkuliahan.

12. Yunda-yunda ku di Pimpinan Daerah Nasyiatul Aisyiyah yang selalu memberikan support nya di setiap kegiatan kita, terkhusus untuk adekku sayang Anisah Nasution, S.E., dan Yuni Harsah, S.Pd., yang menemani peneliti untuk bergadang saat mengerjakan tesis.
13. Sahabatku selama 20 tahun ini Adelina Tambunan, S.Hut., yang telah banyak memberikan dukungan, kakakku yang sudah menjadi bestiee Maya Sari Sinaga, S.Pd., dan Siti Arfah Nasution, S.Pd., yang telah memberikan banyak nasehat dan arahan untuk peneliti. Dan untuk sepupuku sayang Ayu Islah, S.E., yang juga telah menjadi tempat menumpahkan keluh kesah peneliti.
14. Girls squad Calon Istri Shalihah yang diketuai oleh Najmi Fara Simatupang, S.Pd., dan anggota Retno Dwi Fadhilah, S.Pd., Windi Rahmana Putri, S.Pd., Hikmah Lubis, S.Pd., Ismi Titi Ivani Nababan S.Pd., dan peneliti tentunya.
15. Semua pihak yang tak dapat disebutkan Namanya satu persatu yang telah membantu peneliti menyelesaikan tesis ini.

Saya selaku peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan saran dan masukan, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Medan, Januari 2024

Peneliti

Juleha Ritonga

DAFTAR ISI

Cover	
Lembar pengesahan	
Abstrak.....	i
Kata Pengantar.....	iii
Daftar isi.....	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	8
1.3. Batasan Masalah.....	9
1.4. Rumusan Masalah.....	10
1.5. Tujuan Penelitian.....	11
1.6. Manfaat Penelitian.....	12
BAB II URAIAN TEORITIS	
2.1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	13
2.1.1. Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	13
2.1.2. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	14
2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	15
2.1.4. Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	18
2.2. Komitmen Organisasi.....	20
2.2.1. Pengertian komitmen organisasi.....	20
2.2.2. Manfaat Komitmen Organisasi.....	21
2.2.3. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi.....	22
2.2.4. Indikator Komitmen Organisasi.....	23
2.3. Kompensasi.....	25
2.3.1. Pengertian kompensasi.....	25
2.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	26
2.3.3. Bentuk-Bentuk Kompensasi.....	28
2.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi...	29
2.3.5. Indikator Kompensasi.....	32

2.4.	Loyalitas.....	34
2.4.1.	Pengertian Loyalitas.....	34
2.4.2.	Aspek-aspek Loyalitas Karyawan.....	35
2.4.3.	Ciri-ciri Loyalitas Karyawan.....	38
2.4.4.	Faktor-Faktor Loyalitas Karyawan.....	40
2.4.5.	Indikator Loyalitas Karyawan.....	41
2.5.	Penelitian Yang Relevan.....	44
2.6.	Kerangka Konseptual.....	47
2.6.1.	Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	47
2.6.2.	Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	48
2.6.3.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas	49
2.6.4.	Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas.....	50
2.6.5.	Pengaruh Loyalitas terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	51
2.6.6.	Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Loyalitas.....	51
2.6.7.	Pengaruh Kompensasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Loyalitas.....	53
2.7.	Hipotesis.....	54

BAB III METODE PENELITIAN

3.1.	Pendekatan Penelitian.....	56
3.2.	Definisi Operasional Variabel.....	56
3.2.1.	Variabel Penelitian.....	56
3.2.2.	Definisi Operasional Variabel.....	57
3.3.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	58
3.4.	Populasi dan Sampel.....	58
3.5.	Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	59
3.5.1.	Data Primer.....	60
3.5.2.	Data Sekunder.....	61
3.6.	Analisis Data.....	61
3.6.1.	Teknik Analisis Data.....	61

3.6.2. Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	64
3.6.3. Analisis <i>Inner Model</i>	65
3.6.4. Pengujian Hipotesis.....	66
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1. Hasil Penelitian	68
4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian	68
4.1.2 Karakteristik Responden.....	68
4.1.2.1 Jenis Kelamin	68
4.1.2.2 Berdasarkan Usia.....	69
4.1.2.3 Berdasarkan Pendidikan	70
4.1.3 Jawaban Responden	71
4.1.3.1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	71
4.1.3.2 Komitmen Organisasi	72
4.1.3.3 Kompensasi	73
4.1.3.4 Loyalitas Guru	74
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (<i>outer model</i>)	76
4.1.4.1 Uji Validitas	76
4.1.4.2 <i>Discriminant Validity</i>	79
4.1.4.3 <i>Construct Reliability and Validity</i>	81
4.1.5 Analisis Inner Model	82
4.1.5.1 <i>R-square</i>	82
4.1.5.2 <i>F-square</i>	83
4.1.6. Pengujian Hipotesis	85
4.1.6.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	85
4.1.6.2 Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung	87
4.2.3.3 Total Effect atau Pengaruh Keseluruhan	89
4.2. Pembahasan	89
4.2.1 Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	90
4.2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	93
4.2.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Guru.....	96
4.2.4. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru	97

4.2.5. Pengaruh Loyalitas guru terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	97
4.2.6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) Dimediasi oleh loyalitas guru.....	100
4.2.7. Pengaruh kompensasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) Dimediasi oleh loyalitas guru	104

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	106
5.2 Saran.....	108
Daftar Pustaka.....	111
Lampiran	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Persentase Pengajian Ranting Guru Muhammadiyah.....	5
Tabel 1.2. Data Persentase Guru Dalam Mengikuti Pengajian Ranting.....	6
Tabel 2.5. Penelitian yang relevan.....	44
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel.....	57
Tabel 3.2. Waktu Penelitian.....	58
Tabel 3.3. Populasi Penelitian.....	59
Tabel 3.4 Skala Likert.....	60
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	79
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	70
Tabel 4.4 Skor Angket Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	71
Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Komitmen Organisasi.....	72
Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Kompensasi.....	73
Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Loyalitas Guru.....	75
Tabel 4.8 Uji Validitas Konvergen variabel Y (<i>Organizational Citizenship Behavior</i>).....	77
Tabel 4.9 Uji Validitas Konvergen variabel X1 (Komitemen Organisasi)	77
Tabel 4.10 Uji Validitas Konvergen variabel X2 (Kompensasi).....	78
Tabel 4.11 Uji Validitas Konvergen variabel Z (Loyalitas guru).....	78
Tabel 4.12 Hasil <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	80
Tabel 4.13 Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i>	81
Tabel 4.14 Hasil <i>Composite Reliability</i>	82
Tabel 4.15 Hasil R^2	83
Tabel 4.16 Hasil <i>F-square</i>	84
Tabel 4.17 Hasil <i>Path Coefficient</i>	85
Tabel 4.18 Hasil <i>Specific Indirect Effects</i>	87
Tabel 4.19 Hasil <i>Total Effect</i>	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	54
Gambar 3.1 Model Struktural PLS.....	61
Gambar 4.1 <i>Path Coefficient</i>	79

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia sebagai penggerak utama dalam setiap kegiatan yang ada pada organisasi atau perusahaan sudah selayaknya mendapat perhatian lebih. Hal ini berarti bahwa organisasi harus mengupayakan berbagai cara agar mampu mempertahankan kualitas dan kuantitas sumber daya manusianya agar organisasi mampu berjalan dengan baik, sehingga dapat menciptakan sikap positif berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku yang dilakukan diluar dari tugas pokok yang ditetapkan. Tidak terkecuali juga sekolah yang merupakan institusi Pendidikan professional yang pelayanannya disediakan oleh para guru. Tenaga guru/Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset suatu organisasi sekolah masa depan dan kelestarian suatu organisasi pendidikan tergantung pada pengetahuan, keterampilan dan kompetensi tenaga guru, serta sinergi antara SDM sebagai penggerak organisasi dan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi tersebut.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau perilaku kewarganegaraan organisasi ialah perilaku yg tidak menjadi bagian dari kewajiban formal seseorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. dari penelitian (Sihombing, 2020), mengemukakan 3 indikator *organizational citizenship behavior*, diantaranya; 1. Obedient, yaitu sikap yang mendeskripsikan kemauan karyawan buat menerima serta memenuhi peraturan serta prosedur organisasi, 2. Loyalty yaitu sikap yang menempatkan kepentingan eksklusif mereka buat laba dan kelangsungan organisasi. 3. Participation yaitu

menggambarkan kemauan karyawan buat secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. sikap yg dikatagorikan OCB pula dipengaruhi beberapa faktor

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi yaitu dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi (Robbins, 2007) , dan kompensasi yang diberikan (Tampi and Gina Sheelsia, 2013).

Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB. Keberhasilan suatu organisasi pada mencapai tujuannya berkaitan dengan komitmen organisasi para anggotanya. Organisasi akan efektif apabila organisasi tersebut mempunyai anggota yg berkomitmen, karena komitmen organisasi bukan hanya sekedar loyalitas pasif namun juga melibatkan korelasi aktif serta keinginan anggota organisasi tadi buat memberikan kontribusi yang berarti di organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Winoto, 2020) menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan.

Komitmen organisasi ditandai dengan adanya tiga hal yaitu, penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Selain komitmen organisasi, kompensasi juga mempengaruhi OCB. Kompensasi merupakan segala bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas penghargaan yang diterima karyawan yang bersangkutan (Tampi and Gina Sheelsia, 2013). Dan kompensasi yang diberikan harus layak, adil, dapat diterima, memuaskan, memberi motivasi kerja, bersifat penghargaan dan sesuai

dengan kebutuhan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Danendra et al., 2016), Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Suatu organisasi akan mendapatkan komitmen para pekerjanya dan berusaha memberikan kompensasi yang layak dan adil kepada para pekerjanya. Hal ini akan mempengaruhi adanya OCB atau menunjukkan adanya perilaku yang akan memberikan dampak positif dalam interaksi sumber daya manusia terhadap organisasi. Namun ada kalanya komitmen yang sudah muncul dalam diri karyawan dan kompensasi telah diberikan yang sesuai dengan harapan karyawan belum mampu untuk membentuk perilaku OCB, sebelum tumbuhnya loyalitas terhadap organisasi. Artinya disini penulis mencoba untuk menggunakan loyalitas sebagai variable intervening yang menghubungkan pengaruh komitmen dan kompensasi terhadap OCB.

loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab (Hasibuan, 2011). Karyawan yang loyal sangat dihargai oleh organisasi karena organisasi sangat membutuhkan karyawan-karyawan yang loyal untuk kelangsungan organisasi dalam menentukan maju mundurnya organisasi di masa mendatang. Banyak faktor yang menjadikan seorang karyawan menjadi loyal, diantaranya komitmen organisasi, kompensasi atau intensif, komunikasi yang efektif, motivasi yang diberikan perusahaan, tempat kerja, pengembangan karir. Factor-faktor tersebut dapat meningkatkan loyalitas karyawan.

Konsep OCB ini sendiri dapat diterapkan pada berbagai jenis organisasi (baik yang bersifat profit maupun non-profit), termasuk pada lembaga pendidikan. Dan dalam penelitian ini konsep *organizational citizenship behavior* tersebut akan diteliti di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar. Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (DIKDASMEN) merupakan bagian pada struktur Pimpinan Muhammadiyah. Majelis DIKDASMEN bertugas mengurus instansi pendidikan yang berada di Pimpinan Muhammadiyah. Saat ini lingkungan majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar terdiri dari 3 sekolah dari tingkat SD, SMP dan SMK. Muhammadiyah yang telah menjadi Gerakan dakwah amar ma'ruf nahi munkar sejak awal berdiri, pemurnian akidah dari jurang kejumudan, serta segenap usaha menolong umat dari ketertinggalan. Sekolah-sekolah Muhammadiyah menjadi alat dakwah, pusat Pendidikan dan kaderisasi yang melahirkan kader-kader progresif dalam menganalisis persoalan dan tajam dalam memberikan solusi. Kader-kader di didik untuk menolong umat dari ketidakadilan, ketidaksetaraan, dan kebodohan.

Demikian pula halnya dengan Lembaga Pendidikan swasta yang ada di bawah naungan Majelis DIKDASMEN Pimpinan Daerah Muhammadiyah kota Pematang Siantar. Majelis DIKDASMEN Pimpinan Daerah Muhammadiyah kota Pematang Siantar juga berusaha untuk menumbuhkan suatu komitmen organisasi dan memberikan kompensasi yang tepat kepada para guru yang bekerja di Amal Usaha Muhammadiyah.

Namun berdasarkan survei awal didapati beberapa masalah. Permasalahan yang sering dihadapi oleh organisasi swasta adalah bagaimana mempertahankan tenaga SDM yang berbakat dan juga mendorong Upaya sukarela dan diskresi yang

berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana organisasi Muhammadiyah seluruh pegawai yang bekerja di Muhammadiyah pasti tidak asing dengan Semboyan Pendiri Muhammadiyah yaitu K.H Ahmad Dahlan “Hidup-hidupkanlah Muhammadiyah jangan hanya mencari hidup di Muhammadiyah” menjadi simbol yang harus diamankan di setiap Amal Usaha Muhammadiyah. Sehingga diharapkan seluruh pegawai terkhusus dalam penelitian ini para guru yang bekerja di lingkungan Majelis Dikdasmen menunjukkan sikap dan perilaku yang tercermin dalam perilaku ocb yaitu kontribusi para guru untuk terlibat aktif dalam segala kegiatan sosial yang mendorong kemajuan organisasi. Seperti contoh kegiatan yang menjadi agenda Muhammadiyah yakni Musyda, Milad Muhammadiyah, Pengajian rutin yang menjadi ruh pergerakan Muhammadiyah yang dilakukan diluar jam kerja namun para guru ikut berpartisipasi dalam setiap kegiatan tersebut.

Kemudian yang terjadi dilapangan salah satu Perilaku yang mendukung aktivitas yang khas dari Amal Usaha Muhammadiyah tidak mereka laksanakan dengan baik sehingga menunjukkan nilai OCB tidak diterapkan. Dimana pengajian ini merupakan salah satu aktivitas rutin para guru dan warga persyarikatan Muhammadiyah. Selain itu dapat dilihat pada Tabel persentase pengajian dari masing-masing ranting pengajian tahun 2022/2023 yang didapat hasil survei awal ;

Tabel 1.1

Persentase Pengajian Ranting Guru Muhammadiyah

Persentase Kehadiran	Keterangan
100%	Selalu
70-100%	Sering
50 %	Kadang-kadang
30-50%	Jarang
0 %	Tidak pernah

Sumber : Tabel diolah peneliti melalui wawancara

Tabel 1.2
Data Persentase Guru Dalam Mengikuti Pengajian Ranting

Unit Organisasi	Jumlah Guru	Keterangan				
		Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak pernah
SD Muhammadiyah 01	19	42,1 %	15,7 %	15,7 %	26,3 %	0 %
SMP Muhammadiyah 19	21	14,2 %	38 %	23,8 %	19 %	4,7 %
SMK Muhammadiyah 02	15	26,6 %	33,3 %	13,3 %	26,6 %	0 %
Jumlah	55	27,6 %	29 %	17,6 %	24 %	1,5 %

Sumber : Tabel diolah peneliti melalui wawancara

Dari data diatas menunjukkan bahwa para guru tidak berusaha mengamalkan salah satu kegiatan atau aktivitas yang menjadi ciri khas dari persyarikatan Muhammadiyah sehingga nilai OCB kurang tertanam dalam diri para guru di AUM Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Pematang Siantar.

Selain persoalan tersebut, paling tidak ada 2 faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan oleh Majelis DIKDASMEN terkait keberadaan tenaga guru tersebut. Faktor pertama adalah Komitmen organisasi, Pada satu sisi sebagai sebuah organisasi, Majelis DIKDASMEN yang berada di bawah naungan organisasi Muhammadiyah memiliki komitmen organisasi yang berbeda dengan komitmen organisasi lembaga pendidikan lainnya. Komitmen organisasi guru dan karyawan ini khususnya digariskan dalam 12 komitmen tenaga guru yang bekerja di AUM persyarikatan Muhammadiyah terkhusus dalam hal ini yang berkaitan dengan OCB ada pada beberapa poin yaitu: poin 6.) Berpegang teguh kepada manhaj Gerakan Muhammadiyah. Poin 7.) Taat kepada peraturan Muhammadiyah, keputusan musyawarah dan kebijakan Pimpinan Pusat, serta akan mengindahkan kepentingan Muhammadiyah. Dan poin 8.) Bersama keluarga menggerakkan Persyarikatan Muhammadiyah dan aktif mengikuti pengajian Muhammadiyah dimanapun berada.

Nilai dasar tenaga guru yang bekerja di AUM persyarikatan Muhammadiyah ini lah yang kemudian diimplementasikan dalam visi dan misi sekolah Muhammadiyah, serta aturan-aturan sekolah lainnya. Namun dalam kenyataannya guru-guru yang ada di sekolah Muhammadiyah saat ini belum benar-benar mengikuti persyarikatan Muhammadiyah.

Memang untuk masuk ke sebuah organisasi tidak ada paksaan, namun mereka yang berada di AUM seharusnya ada ikatan secara ideologis dalam konteks berorganisasi dan bekerja dalam amal usaha dibawah naungan organisasi. Mungkin AUM bisa mempunyai kebijakan dengan memasukan kalimat “kader Muhammadiyah” pada poin pertama syarat ketika akan masuk di AUM, tentunya dengan disertai bukti syahadah atau Kartu Tanda Anggota Muhammadiyah (KTAM) ataupun KTA Organisasi Otonom (*Ortom*) Muhammadiyah.

Kemudian faktor yang kedua adalah beberapa tenaga guru menganggap gaji atau tunjangan yang mereka dapat tidak layak atau tidak sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan. Dan menyangkut para guru yang hanya bermotifkan kompensasi semata, sedangkan enggan menghidupkan dakwah Muhammadiyah secara organisasi dan ideologi.

Selain oleh kedua faktor yang telah dijelaskan di atas, perilaku OCB ini juga dipengaruhi oleh loyalitas masing-masing guru sebagai mediasi dari timbulnya perilaku OCB tersebut. Dalam hal ini apakah mereka memiliki loyalitas yang akan mempengaruhi tingkat perilaku OCB para guru yang ada di Muhammadiyah.

Berdasarkan beberapa fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang diberi judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan**

Kompensasi Terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) Dengan Loyalitas Guru Sebagai Variabel Intervening Studi pada Tenaga Guru di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar”

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada tenaga guru yang bekerja di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar yang telah dijelaskan sebelumnya, maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Kurangnya keterlibatan tenaga guru dalam mengikuti seluruh kegiatan sosial yang ada dalam organisasi dalam rangka menghidupkan dakwah Muhammadiyah secara organisasi dan ideologi. Salah satunya pengajian di ranting-ranting domisili tempat mereka tinggal. Secara umum tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) guru-guru masih perlu diuji, agar sekolah dapat memproyeksikan kontribusi para guru tersebut bagi kemajuan organisasi Muhammadiyah.
2. Kurangnya komitmen organisasi dari guru dan karyawan ini yang digariskan dalam 12 nilai dasar tenaga guru yang bekerja di AUM persyarikatan Muhammadiyah, Khususnya pada poin 6.) Berpegang teguh kepada manhaj Gerakan Muhammadiyah. Poin 7.) Taat kepada peraturan Muhammadiyah, keputusan musyawarah dan kebijakan Pimpinan Pusat, serta akan mengindahkan kepentingan Muhammadiyah. Dan poin 8.) Bersama keluarga menggerakkan Persyarikatan Muhammadiyah dan aktif mengikuti pengajian Muhammadiyah dimanapun berada.

3. Beberapa karyawan menganggap gaji atau tunjangan yang mereka dapat tidak layak dan tidak sesuai dengan apa yang telah mereka lakukan. Sehingga beberapa dari para tenaga Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) khususnya para guru yang hanya bermotifkan kompensasi semata, sedangkan enggan menghidupkan dakwah Muhammadiyah secara organisasi dan ideologi.
4. Komitmen yang sudah muncul dalam diri karyawan dan kompensasi telah diberikan yang sesuai dengan harapan karyawan belum mampu untuk membentuk perilaku OCB, sebelum tumbuhnya loyalitas terhadap organisasi. Artinya penulis mencoba untuk menggunakan loyalitas sebagai variable intervening yang menghubungkan pengaruh komitmen dan kompensasi terhadap OCB.

1.3. Batasan Masalah

Melihat identifikasi masalah dan latar belakang masalah di atas terlihat bahwa komitmen organisasi, kompensasi, dan loyalitas adalah masalah utama yang mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb), maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah yang dilihat dari komitmen organisasi guru, kompensasi yang dilihat dari gaji pokok, Loyalitas guru dicerminkan dari kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan. Dan bagaimana melalui variabel loyalitas dapat dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb). Sampel yang digunakan dalam penelitian ini hanya pada tenaga guru yang ada di Lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar berstatus sebagai guru tetap persyarikatan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
4. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
5. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
6. Apakah Loyalitas guru memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
7. Apakah Loyalitas guru memediasi pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?

1.5. Tujuan Penelitian

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
2. Untuk menguji apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
3. Untuk menguji apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
4. Untuk menguji apakah kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
5. Untuk menguji apakah loyalitas berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
6. Untuk menguji apakah Loyalitas guru memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?
7. Untuk menguji apakah Loyalitas guru memediasi pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar?

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan dengan penelitian ini kita dapat mengetahui teori-teori tentang komitmen organisasi, kompensasi, loyalitas pegawai dan perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb) sehingga dapat menambah wawasan pengetahuan dalam hal komitmen organisasi, kompensasi, loyalitas pegawai dan perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb)

2. Manfaat Praktis

- 1) Sebagai sumbangan pemikiran serta bahan pertimbangan organisasi dalam meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (ocb) tenaga guru yang berada di lingkungan Majelis Dikdasmen kota Pematang Siantar.
- 2) Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah yang akan dilakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

Uraian Teoritis

2.1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku individu yang terdapat dalam organisasi dimana aspek yang dikaji mengenai dimensi internal dan eksternal sebuah organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* adalah bagian tersendiri dari kajian ilmu manajemen yang secara khusus membahas perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi (Rino, dkk, 2020).

Menurut (Robbins and Judge, 2013) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah suatu bidang studi yang mengamati tentang pengaruh perilaku individu, kelompok atau perilaku dalam struktur organisasi dengan maksud mendapatkan pengetahuan guna memperbaiki keefektifitasan organisasi.

Huang dan Liu dalam (Fauzi et al., 2022) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh personel di luar pekerjaan resminya yang dapat memperkuat efesiensi organisasi.

Menurut (Robbin and Coulter, 2010), "*Organizational citizenship behavior* adalah perilaku atas kehendak sendiri yang bukan menjadi bagian dari tuntutan kerja formal, tetapi mendorong efektifitas fungsi organisasi". Artinya OCB ini adalah suatu perilaku anggota organisasi

yang melebihi dari apa yang diwajibkan oleh organisasi. Dengan kata lain perilaku kewarganegaraan organisasional sebagai perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh personel di luar persyaratan pekerjaan resmi yang dapat memperkuat efisiensi organisasi.

2.1.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut sejumlah riset, *organizational citizenship behavior* terbukti bisa menyampaikan manfaat yang besar terhadap organisasi (Organ et al., 2006).

Manfaat tersebut antara lain:

- 1) OCB bisa menaikkan produktifitas rekan kerja.
- 2) OCB mampu meningkatkan produktifitas pimpinan.
- 3) OCB bisa menghemat asal daya yg dimiliki manajemen serta organisasi secara keseluruhan.
- 4) OCB menjadi alat yang efektif buat mengkoordinasikan kegiatan tim kerja secara efektif.
- 5) OCB menaikkan kemampuan organisasi buat merekrut serta mempertahankan anggota dengan kualitas performa yg baik.
- 6) OCB dapat mempertahankan stabilitas kinerja organisasi.
- 7) OCB membantu kemampuan organisasi buat bertahan serta beradaptasi menggunakan perubahan lingkungan.
- 8) OCB menghasilkan organisasi lebih efektif menggunakan membuat suatu kapital sosial.

Menurut (Widyanti, 2019) manfaat *organizational citizenship behavior* yaitu :

1. Sebagai peta jalan bagi kehidupan anggota dalam organisasi. Melakukan evaluasi sistematis yang bermanfaat pada memahami serta memprediksi umur suatu organisasi.
2. Membantu setiap individu tahu sikap dirinya sendiri dan orang lain dalam organisasi buat menaikkan korelasi interpersonal diantara orang-orang pada organisasi.
3. Menjaga korelasi karyawan menggunakan manajemen

2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sangat penting untuk diketahui dan dipelajari, sebab dengan mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, maka akan dapat diketahui lebih awal hal-hal yang harus ditingkatkan atau hal-hal yang harus diminimalisir atau bahkan dihilangkan, agar *organizational citizenship behavior* tetap selaras dengan pencapaian tujuan organisasi (Mariana, 2022). adapun faktor-faktor *organizational citizenship behavior* menurut (Purba, 2020) yaitu:

1. Faktor Internal Individu :

- 1) Sikap
- 2) Motivasi
- 3) Persepsi

2. Faktor Eksternal

- 1) Lingkungan kerja

2) Budaya organisasi

3) Kepemimpinan

Selanjutnya menurut (Titisari, 2014) Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* antara lain :

1. Kepuasan Kerja

Anggota organisasi yg merasa puas terhadap pekerjaannya dan mempunyai komitmen kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung memberikan performa kerja yang lebih baik dibandingkan anggota yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan serta organisasinya.

2. Keadilan

Anggota organisasi harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi barulah beliau akan membagikan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini termasuk jua bahwa anggota tadi hendaknya mencicipi prosedur kerja dan yang akan terjadi kerja yg diperolehnya secara adil, dari apa yg disyaratkan di pada *job description* dan akan selalu mendukung tujuan organisasi.

3. Motivasi Instrinsik

Organizational citizenship behavior ada sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada pada dalam diri seseorang, contohnya kepribadian serta suasana hati (mood), ataupun minat eksklusif.

4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan berpotensi buat memunculkan *organizational citizenship behavior*, yaitu menggunakan membarui struktur tugas anggota organisasi agar bisa menyebarkan kemampuannya. sikap kepemimpinan memiliki korelasi yang signifikan menggunakan OCB.

5. Budaya serta Iklim Organisasi

terdapat bukti-bukti bertenaga yang memberikan bahwa budaya organisasi artinya suatu kondisi yg bisa memunculkan *organizational citizenship behavior* bagi anggota organisasi. Iklim organisasi akan berdampak positif Jika iklim tadi memenuhi perasaan dan kebutuhan anggotanya.

6. Jenis Kelamin

Faktor bawaan atau ciri psikologis individu mirip kepribadian, kebutuhan psikologis, serta sikap artinya prediktor dari sikap *organizational citizenship behavior*. pada hal ini OCB akan lebih menonjol dilakukan sang perempuan dibandingkan laki-laki , karena perempuan pada umumnya merasa bahwa OCB adalah bagian asal kewajiban pekerjaan dan bukan merupakan suatu tugas ekstra.

7. Masa Kerja

ciri personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Anggota organisasi yang sudah usang bergabung di dalam suatu organisasi akan mempunyai keterikatan yang lebih

mendalam, baik terhadap organisasinya juga terhadap rekan kerjanya, sehingga anggota tadi mempunyai orientasi kolektif dalam bekerja.

8. Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi

Anggota organisasi yg mempersepsikan bahwa diri mereka didukung oleh organisasinya akan menyampaikan sikap timbal kembali terhadap organisasi tadi dengan memunculkan sikap *organizational citizenship behavior*.

2.1.4. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Indikator *organizational citizenship behavior* adalah tanda atau petunjuk yang dapat digunakan untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku individu dan kelompok dalam konteks organisasi. Menurut penelitian (Sihombing, 2020). mengemukakan tiga indikator *organizational citizenship behavior*, diantaranya;

1. *Obedient*, yaitu perilaku yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan memenuhi peraturan dan prosedur organisasi,
2. *Loyalty* yaitu perilaku yang menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. *Participation* yaitu menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi tersebut terdiri dari:

- 1) Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi.

- 2) Partisipasi advokasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif.
- 3) Partisipasi fungsional yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan.

Selanjutnya Konsep menurut (Organ et al., 2006), *organizational citizenship behavior* sendiri terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1) *Altruism*

Altruism artinya perilaku yg ditampilkan sang anggota organisasi buat membantu rekan kerjanya yg mengalami kesulitan dalam situasi yg sedang dihadapi tanpa mengharapkan imbalan.

2) *Courtesy*

Courtesy ialah sikap menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar asal problem interpersonal dengan cara memperhatikan dan menghormati orang lain atau membentuk langkah-langkah buat meredakan dan mengurangi suatu permasalahan.

3) *Consciousness*

Dimensi ini dapat menyebutkan bahwa seseorang yg sadar akan tanggung-jawabnya, secara sukarela akan merogoh tanggung-jawab ekstra, sempurna saat, serta mampu menyelesaikan tugas pada luar tanggung jawab yg seharusnya.

4) *Sportsmanship*

sikap yang menekankan di aspek-aspek positif terhadap keadaan yang kurang ideal pada pada organisasi tanpa memberikan keberatan, seperti tak senang protes, tidak senang mengeluh walaupun berada pada situasi yang kurang nyaman, dan tidak mengembang-besarkan duduk perkara yg kecil.

5) *Civic Virtue*

Individu menunjukkan partisipasi sukarela serta dukungan terhadap fungsi organisasi secara sosial dan profesional.

2.2 Komitmen Organisasi

2.2.1. Pengertian komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Menurut (Priansa, 2017) menyatakan bahwa Komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Komitmen organisasi didefinisikan (Luthans, 2011) sebagai “(1) *a strong desire to remain a member of a particular organization*; (2) *a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization*; and (3) *a definite belief in, an acceptance of the value and goals of the organization.*” Dengan demikian, komitmen organisasi berarti:

1. Keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu.
2. Keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi.
3. Keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi dan kemungkinan mempertahankan keanggotaannya (Kaswan, 2019).

Menurut (Utaminingsih, 2014) pengertian komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari identifikasi individu terkait dengan keikutsertaannya sebagai anggota organisasi, maka hal ini menunjukkan sebagai konstruk yang mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yang menarik untuk diteliti sebagaimana konsep kepuasan kerja, keterlibatan kerja, perkembangan karier, komitmen saat ini, dan intensitas *turn over* karyawan dalam suatu organisasi.

Dengan demikian komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan, serta hasrat terus bekerja disana. Artinya komitmen organisasi adalah bagaimana seorang individu menunjukkan kesetiaan secara sukarela terhadap kebijakan organisasi serta secara penuh mendukung kebijakan organisasi.

2.2.2. Manfaat Komitmen Organisasi

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi. Menurut (Juniarari, 2011) mengatakan bahwa manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para karyawan, pekerja, dan pegawai yang serius menunjukkan komitmen tinggi kepada organisasi memiliki kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat keikutsertaan yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki sebuah keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja di organisasi yang sekarang dan bisa terus memberikan sumbangan untuk mencapai tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Jadi, dengan adanya komitmen terhadap organisasi maka karyawan memiliki manfaat diantaranya Ikhlas dan senang hati pada saat melibatkan diri pada pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan serta mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan Tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.

2.2.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi diantaranya, Menurut (Darmadi, 2018) mengemukakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu :

1. Faktor Personal, misalnya Usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dll.

2. Faktor Organisasional, meliputi kepekaan terhadap loyalitas organisasi, keamanan kerja dan insentif ekonomi.
3. Faktor Relasional, meliputi kepercayaan dari atasan, komunikasi dengan atasan dan rekan kerja serta umpan balik positif dari pimpinan atau klien.

Selanjutnya (Priansa, 2017) menyatakan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yakni :

1. Keadilan dan Kepuasan Kerja, hal yang paling mempengaruhi loyalitas pegawai adalah pengalaman kerja positif dan adil.
2. Keamanan Kerja, pegawai membutuhkan hubungan kerja yang saling timbal balik dengan organisasi.
3. Pemahaman organisasi, merupakan identifikasi secara individu terhadap organisasi.
4. Keterlibatan pegawai, pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi ketika mereka berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masa depan organisasi.
5. Kepercayaan pegawai, kepercayaan juga merupakan sebuah aktivitas timbal balik.

2.2.4. Indikator komitmen organisasi

Komitmen organisasi memiliki potensi membuat kita menjadi pegawai yang lebih bahagia dan lebih produktif. Menurut Mayer dan Allen dalam (Luthans, 2011), komitmen organisasi terdiri atas 3 Indikator :

1. Komitmen afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya : karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin, dan keterlibatan dalam manajemen. Umur dan lama masa kerja di organisasi sangat berhubungan positif dengan komitmen afektif.

2. Komitmen kelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi, seperti : gaji, fasilitas, dan yang lainnya. Hal-hal yang menyebabkan adanya komitmen kelanjutan, antara lain adalah umur, jabatan, dan berbagai fasilitas serta berbagai tunjangan yang diperoleh.

3. Komitmen normatif

Menunjukkan tanggung jawab moral karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, respek sosial, budaya atau agama.

Menurut (Nurandini, et al 2014) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu:

1. Kemauan karyawan

Kemauan yang muncul pada diri karyawan yang dapat menambah semangat atau motivasi untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan.

2. Kesetiaan karyawan

Sikap mental buat permanen memegang teguh kesetiaan baik kepada perusahaan, atasan, maupun rekan sekerja sebagai akibatnya efektivitas serta efisiensi pencapaian tujuan perusahaan akan tercapai menggunakan baik.

3. kebanggaan karyawan pada organisasi

Seorang karyawan yang bangga pada suatu organisasi agar bisa sebagai lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yg tidak memiliki komitmen.

2.3. kompensasi

2.3.1. Pengertian kompensasi

Menurut (Supomo, 2018) kompensasi adalah penghargaan dari suatu organisasi atau perusahaan atas jerih payah seorang pegawai, baik berupa tenaga, pikiran, dan emosi yang diberikannya kepada instansi.

Kemudian pengertian kompensasi menurut beberapa ahli dalam (Supomo, 2018) yaitu sebagai berikut:

1. Menurut Edwin B. Flippo, upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Menurut Andrew F. Sikula, kompensasi adalah segala sesuatu yang dikontribusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

3. Sementara itu menurut Dale Yoder, Ph.D. balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.
4. Lebih lanjut, Dr. Malayu S.P Hasibuan menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua balas jasa berupa uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Setelah memperhatikan pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud kompensasi adalah balas jasa dari suatu organisasi atau perusahaan dapat berupa uang, barang langsung atau tidak langsung atas jerih payah seorang pegawai, baik berupa tenaga, pikiran dan emosi yang diberikan kepada instansi.

2.3.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Samsudin Sadili dalam (Supomo, 2018) menjelaskan bahwa organisasi atau instansi dalam rangka memberikan balas jasa atau kompensasi memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonomi. Dengan adanya kepastian menerima gaji secara periodik, berarti pula adanya jaminan "*economic security*" bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.

3. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan semakin besar

Selain itu, menurut (Hasibuan, 2019) tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. **Ikatan kerja sama**

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan harus membayar kompensasi.

2. **Kepuasan kerja**

Karyawan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dengan pemberian kompensasi.

3. **Pengadaan efektif**

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan lebih mudah.

4. **Motivasi**

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. **Stabilitas karyawan**

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal

konsistensinya yang kompetitif maka stabilitasnya karyawan lebih terjamin karena tur over yang relatif kecil.

6. **Disiplin**

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

7. **Pengaruh serikat buruh**

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh Serikat Buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan konsentrasi pada pekerjaannya.

8. **Pengaruh pemerintah**

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

2.3.3. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Sebelumnya telah dibahas bahwa kompensasi memiliki bermacam bentuk. Bentuk-bentuk kompensasi menurut (Nawawi, 2016) dapat dikategorikan menjadi dua golongan besar yakni sebagai berikut.

1. **Kompensasi langsung,**

artinya adalah suatu balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan, karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan.

2. Kompensasi tidak langsung,

adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan dan lainnya.

Menurut (Edison et al., 2017) kompensasi terdiri dari kompensasi normative dan kebijakan. Pembagian kompensasi ini didasari oleh perilaku yang mengacu pada perundang-undangan yang berlaku.

Selanjutnya menurut (Akbar and et al, 2021) kompensasi meliputi imbalan ekstrinsik dan imbalan intrinsik. Imbalan intrinsik organisasi berbentuk pengakuan, pemberian kesempatan untuk promosi, tantangan dan kesempatan kerja.

Berdasarkan bentuk kompensasi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tidak selalu berbentuk uang tunai tetapi bisa juga berbentuk barang, pengakuan, dan lain-lain.

2.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Selain ditentukan berdasarkan undang-undang pemerintah dan asas adil dan layak, terdapat pula beragam faktor yang dapat mempengaruhi besaran kompensasi.

Menurut (Hasibuan, 2019), faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi adalah sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan

Perusahaan Apabila kemampuan dan kesediaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Peraturan Pemerintah, Undang-Undang dan Keppres Pemerintah menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

Selanjutnya Menurut (Kasmir, 2015) faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan jumlah komponen kompensasi dan besarnya kompensasi yang diterima karyawan;

1. Pendidikan
2. Pengalaman
3. Beban pekerjaan dan tanggung jawab
4. Jabatan
5. Jenjang kepangkatan/golongan

6. Prestasi kerja

2.3.5. Indikator Kompensasi

Perhatian suatu organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Menurut (Singodimedjo, 2016), indikator kompensasi untuk mengukur kinerja dan besaran kompensasi karyawan secara individu terdiri atas 4 kriteria, yakni sebagai berikut.

1. Gaji

Gaji adalah kompensasi yang diberikan kepada seorang karyawan secara periodik (sebulan sekali). Karyawan yang menerima gaji pada umumnya telah menjadi karyawan tetap dan telah lulus dari masa percobaan.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah kompensasi yang diberikan perusahaan kepada para karyawannya, karena karyawan tersebut dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik dalam mencapai tujuan perusahaan. Contohnya, tunjangan jabatan, keluarga, transport, perumahan, dan sebagainya.

3. Insentif

Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasi atas prestasinya. Contohnya insentif 5% dari gaji bagi karyawan yang melakukan penjualan melampaui target yang telah ditentukan.

4. Fasilitas

Kompensasi berupa penyediaan fasilitas ini biasanya tidak berdiri sendiri, tetapi sekaligus sebagai tambahan dari bentuk kompensasi uang atau materi.

Pada umumnya, jenis fasilitas yang sering disediakan oleh berbagai perusahaan, antara lain fasilitas lingkungan kerja, kesehatan, antar-jemput, makan siang, dan fasilitas perumahan.

Selanjutnya Menurut (Badriyah, 2015) indikator kompensasi dibagi menjadi:

1. Gaji/upah, balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Terdapat beberapa dalam pemberian gaji, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian gaji,
 - b. Kelayakan dalam pemberian gaji, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
2. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat. Terdapat beberapa dalam hal yang harus dilakukan dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:
 - a. Keadilan dalam pemberian insentif,
 - b. Kelayakan dalam pemberian insentif, dan
 - c. Ketepatan waktu dalam pemberian insentif. Bonus Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
3. Bonus, balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan apabila melebihi target, diberikan satu sekali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang, beberapa persen dari laba yang kemudian dibagikan

kepada yang berhak menerima bonus. Terdapat beberapa dalam pemberian bonus, yaitu sebagai berikut:

- a. Keadilan dalam pemberian bonus,
- b. Kelayakan dalam pemberian bonus, dan.
- c. Ketepatan waktu dalam pemberian bonus

4. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, bayaran di luar jam kerja (sakit, cuti, libur besar), dll. Terdapat beberapa hal dalam pemberian tunjangan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pemberian tunjangan kesehatan,
- b. Pemberian tunjangan hari raya, dan
- c. Pemberian tunjangan kecelakaan.

5. Fasilitas, program pelayanan pegawai yang berupa fasilitas guna mempermudah pegawai dalam bekerja.

6. Asuransi, perjanjian antara dua pihak atau lebih, dengan mana pihak penanggung mengikat diri kepada tertanggung, dengan menerima premi asuransi.

2.4. Loyalitas

2.4.1. Pengertian Loyalitas

Loyalitas menurut Hermawan dalam (Hurriyati, 2015) merupakan “manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendorong, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan ikatan emosional”.

Menurut pandangan (Tufail and Lodhi, 2015) loyalitas karyawan didefinisikan sebagai karyawan yang berkomitmen untuk kesuksesan organisasi dan percaya bahwa bekerja untuk organisasi ini adalah pilihan terbaik mereka.

Sementara itu, menurut Peretti, J. M., & Igalens dalam (Priatna, 2021) loyalitas karyawan sebagai tingkat lamanya layanan karyawan yang signifikan di perusahaan, kecenderungan yang rendah untuk mencari tawaran pekerjaan di luar dan rasa memiliki yang kuat.

Menurut (Hasibuan, 2011), loyalitas karyawan adalah kesetiaan yang dapat dilihat oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari komentar orang yang tidak bertanggung jawab.

Dari beberapa definisi diatas, loyalitas karyawan didefinisikan sebagai kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendorong mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan ikatan emosional, yang dapat terwujud dalam tingginya tingkat kepatuhan, rasa memiliki, tanggung jawab, dan kesuksesan pekerjaan dalam Perusahaan.

2.4.2. Aspek-Aspek Loyalitas Karyawan

Aspek-aspek loyalitas kerja karyawan yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2017:112) yang menitikberatkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain :

1. Taat pada peraturan

Segala kebijakan yang diterapkan oleh Perusahaan untuk memperlancar dan mengatur pelaksanaan tugas pimpinan, Perusahaan dihormati dan dilaksanakan dengan benar. Keadaan ini akan menimbulkan suatu disiplin yang berpihak pada Perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2. Tanggung jawab pada Perusahaan

Karakteristik pekerjaan dan kinerja fungsinya memiliki konsekuensi yang dipaksakan oleh pekerja. Kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya dan kesadaran akan segala resiko yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya akan memberikan pemahaman tentang keberanian dan rasa tanggung jawab terhadap resiko dari apa yang telah dilakukan.

3. Kemauan untuk bekerja sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam tim memungkinkan Perusahaan untuk mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu saja.

4. Rasa memiliki

Adanya rasa memiliki diantara karyawan Perusahaan akan mendorong karyawan untuk peduli dan bertanggung jawab terhadap Perusahaan, yang pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas untuk mencapai tujuan Perusahaan.

5. Kesukaan terhadap pekerjaan

Perusahaan harus mampu menghadapi kenyataan bahwa karyawannya datang setiap hari untuk bekerja sama keseluruhan dalam pekerjaan.

Aspek loyalitas menurut Saydam dalam (Kurniawan, 2015) adalah sebagai berikut :

1. Ketaatan atau kepatuhan

Ketaatan yaitu kemampuan seorang karyawan untuk patuh kepada peraturan yang berlaku dan menaati perintah yang berlaku.

2. Bertanggung jawab

Bertanggung jawab ditandai dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik.

3. Pengabdian

Pengabdian berarti sumbangan pemikiran dan tenaga serta Ikhlas kepada Perusahaan.

4. Kejujuran

Kejujuran berarti kesamaan antara yang dikatakan atau diperbuat dengan realita yang ada.

2.4.3. Ciri-Ciri Loyalitas Karyawan

Penjabaran sikap setia kepada perusahaan menurut Poerwopoespito dalam (Priatna, 2021) antara lain adalah:

1. Kejujuran

Mempunyai banyak dimensi dan bidang. Dalam konteks sikap setia kepada perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, masyarakat, *supplier*, dan yang lainnya.

2. Mempunyai rasa memiliki perusahaan

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan merupakan tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

3. Mengerti kesulitan perusahaan

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan. Tindakan yang bijak yang dilakukan oleh karyawan dalam memahami dan mengerti kesulitan perusahaan adalah dengan saling bahu-membahu untuk membantu pulihnya perusahaan bukan dengan meninggalkannya.

4. Bekerja lebih dari yang diminta perusahaan

Merupakan konsep yang hebat dan dalam jangka panjang memberikan keuntungan yang besar pada karyawan itu sendiri. Perusahaan bisa saja bangkrut tetapi manusia yang berkualitas dan kompetitif tidak mungkin bangkrut.

5. Bekerja dengan Integritas

Sesungguhnya karyawan yang loyal mampu dilihat dari seberapa besar karyawan dapat memperlihatkan integritas yang dimiliki mereka saat bekerja.

Menurut Danim (Prayanto, 2008) mengatakan bahwa ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

1. Bertanggung jawab, artinya mampu memikul tugas dan tanggung jawab dengan benar.
2. Rela berkorban untuk kemaslahatan bersama.
3. Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap efikasi diri yang tinggi.
4. Selalu mengikutsertakan diri di setiap kegiatan yang dilaksanakan organisasi.
5. Karyawan selalu menerima dengan besar hati setiap kritik membangun yang disampaikan.
6. Karyawan secara individu atau bersama-sama membangun dan meningkatkan mutu profesinya.

7. Karyawan senantiasa bicara, berperilaku, dan berbuat sesuai dengan martabat profesinya.
8. Karyawan menumbuhkan dan menjaga relasi antara sesama karyawan dengan baik.
9. Karyawan tidak melakukan perbuatan-perbuatan yang memberikan dampak negatif nama baik rekan seprofesinya.
10. Karyawan secara bersama-sama menjaga, membina, dan meningkatkan organisasi karyawan profesional sebagai sarana pengabdianya.
11. Karyawan memperbuat segala ketentuan yang menjadi kebijakan organisasi.

2.4.4. faktor-faktor yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Perusahaan/organisasi berusaha menciptakan loyalitas di antara pegawai, karena pergantian pegawai sangat mahal bagi lini dasar. Menurut (Steers and Porter, 2011), terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi loyalitas karyawan dalam bekerja, antara lain yaitu:

1. Karakteristik pribadi. Karakteristik adalah faktor-faktor tentang diri karyawan yang meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi, minat, dan sifat kepribadian.
2. Karakteristik Pekerjaan. Menguraikan apa yang ada di dalam bisnis, termasuk tantangan pekerjaan, stres kerja, peluang sosial, identifikasi pekerjaan, umpan balik, dan kesesuaian pekerjaan.

3. Karakteristik desain perusahaan. Untuk internal perusahaan, dapat dilihat tingkat formal, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan dan setidaknya disarankan berbagai tingkat keterlibatan dengan tanggung jawab perusahaan.
4. Pengalaman yang diperoleh dari perusahaan. Pengalaman adalah internalisasi individu terhadap perusahaan untuk menciptakan rasa aman dan merasa bahwa keputusan pribadi diselesaikan oleh perusahaan.

Selanjutnya Menurut (Jusuf, 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan sebagai berikut:

1. Faktor Rasional. Menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
2. Faktor Emosional. Menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti: pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman.
3. Faktor kepribadian. Menyangkut sifat, karakter, tempramen yang dimiliki oleh karyawan.

2.4.5. Indikator Loyalitas Karyawan

Loyalitas merupakan kebutuhan dasar manusia untuk memiliki, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan ikatan

emosional. Menurut Nasiri dalam (Priatna, 2021) menjelaskan dimensi loyalitas pegawai terdiri atas:

1. Rasa kepemilikan

Adanya rasa ikut memiliki terhadap Perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap Perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

2. Kecenderungan untuk bekerja lebih

Kesetiaan terhadap kriteria ini ditunjukkan dengan kesediaan organisasi untuk bekerja di luar jam kerja, jika diminta oleh organisasi pada waktu-waktu tertentu dan untuk kepentingan tertentu serta mengutamakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi.

3. Tingkat kepatuhan yang tinggi

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam Perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen Perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal.

4. Cenderung untuk tetap dalam pekerjaannya

Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi ditunjukkan oleh karyawan yang tidak ingin berhenti atau dipecat dari Perusahaan karena melanggar beberapa aturan.

Sedangkan menurut Saydam dalam (Sutanto and Perdana, 2016) menyebutkan empat indikator yang terdapat pada loyalitas karyawan, diantaranya :

1. Kepatuhan

Kepatuhan merupakan kemampuan karyawan dalam mematuhi setiap peraturan yang berlaku, menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberi oleh pimpinan, serta tidak menabrak peraturan yang telah ditetapkan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan baik, tepat waktu, dan berani menanggung segala resiko yang terjadi atas Tindakan yang telah diambilnya.

3. Dedikasi

Dedikasi merupakan kontribusi gagasan dan tenaga yang diberikan karyawan dengan tulus kepada perusahaannya. Jika seorang karyawan semakin memiliki rasa dedikasi yang tinggi maka semakin tinggi pula loyalitasnya.

4. Integritas

Integritas merupakan kemampuan karyawan dalam memberikan informasi, berbicara, dapat mengakui kesalahan dengan tepat sesuai dengan realita yang terjadi.

2.5. Penelitian Yang Relevan

Tabel 2.1
Penelitian Yang Relevan

No	Judul Penelitian	Variabel	Result
1.	Pengaruh komitmen organisasional terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> karyawan studi pada PT Taspen, Bandung. Slamet Aji Winoto (2020)	Komitmen organisasi (X1), <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> (Y)	Komitmen organisasi dan budaya organisasi secara simultan memberikan kontribusi atau pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> sebesar 81,3%. Secara parsial, diketahui bahwa pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> adalah 67,3%. Sedangkan variabel budaya organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> memiliki pengaruh sebesar 14,0%.
2.	Pengaruh kompensasi finansial, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Trans Retail Transmart Imam Bonjol Denpasar. I Komang Arya Satrya Saputra (Universitas Mahasaraswati Denpasar, 2022)	kompensasi finansial (X1), komitmen organisasi (X2), dan karakteristik pekerjaan (X3) dan loyalitas karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Trans Retail Transmart Imam Bonjol Denpasar.
3.	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan hotel berbintang di Bali. (Ni Luh Ketut Sri Sulistyawati, 2018)	kepuasan kerja (X1), komitmen organisasi (X2), <i>organizational citizenship behavior</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan. Berdasarkan uji determinasi ditemukan bahwa sumbangan variable kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebesar 80,4 persen.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel	Result
4.	Pengaruh kepemimpinan transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. GMF AeroAsia Unit KNOMM. (Helfira Mahnefid, 2019 UMSU)	kepemimpinan transformasional (X1), Komitmen Organisasi (X2), kepuasan kerja (X3), dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB. Selanjutnya variabel komitmen organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB. Sedangkan untuk variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sehingga variabel yang dominan mempengaruhi variabel OCB adalah variabel kepuasan kerja.
5.	Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). (Thessa Imay Sudarmo dan Ugung Dwi Aryo Wibowo, 2018)	Komitmen organisasional (X1), kepuasan kerja (X2) serta <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh sangat signifikan terhadap OCB. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Sedangkan variabel komitmen organisasional dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap OCB.
6.	Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) di PT. Harapan Baru Tirta Megah Jaya. (AA Ngurah Bagus Danendra dan Ni Wayan Mujiati, 2018)	Variabel kompensasi (X1), lingkungan kerja (X2), komitmen organisasi (X3). Serta <i>Organizational citizenship Behavior</i> (Y)	Hasil pengujian mendapatkan motivasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.
7.	<i>Pengaruh Loyalitas kerja, Kepribadian, Dan Kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan di Lingkungan PERUM PERHUTANI KPH Pemasang.</i> Skripsi, Universitas Pancasakti Tegal. Listiya, Rinda (2021)	<i>Loyalitas kerja (X1), Kepribadian (X2), Kepuasan kerja (X3) dan Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Loyalitas Kerja berpengaruh secara parsial terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Kepribadian berpengaruh secara parsial terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Hasil penelitian dengan analisis regresi linier berganda Loyalitas Kerja, Kepribadian dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Judul Penelitian	Variabel	Result
8.	Pengaruh Loyalitas kerja, Lingkungan kerja, dan Komunikasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> pada tenaga non-medis Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Sruweng Kabupaten Kebumen. Nikmah Putri Ayu dan Much. Riyadus Solichin (2022)	Loyalitas kerja (X1), Lingkungan kerja (X2), dan Komunikasi (X3) terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Pengujian dalam uji t menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> , lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> ; komunikasi berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> ; dan loyalitas kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi secara bersama-sama (simultan) berpengaruh terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> .
9.	<i>Pengaruh Kompensasi, Motivasi kerja, terhadap Loyalitas karyawan melalui Moderasi Komitmen organisas pada KJUB PUSPETASARI KLATEN.</i> (Kholifah, Ira Rozyda, 2022)	<i>Kompensasi (X1), Motivasi kerja (X2), Loyalitas karyawan (Y) melalui Moderasi Komitmen organisasi (Z)</i>	Pengaruh langsung kompensasi terhadap loyalitas karyawan adalah positif dan signifikan, (2) pengaruh langsung motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan tidak berpengaruh positif dan signifikan, (3) komitmen organisasi memperkuat pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan, (4) komitmen organisasi memperlemah pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan.
10	<i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi Finansial Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Mega Daya – Jakarta Timur).</i> (Firdaus, Fariz Muhammad, 2021)	<i>Komitmen Organisasi (X1), Kompensasi Finansial (X2) Dan Gaya Kepemimpinan (X3) Terhadap Loyalitas Karyawan (Y)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif pada ketiga variabel terhadap loyalitas karyawan, yaitu komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan, kompensasi finansial terhadap loyalitas karyawan, serta gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan.

2.6.Kerangka Konseptual

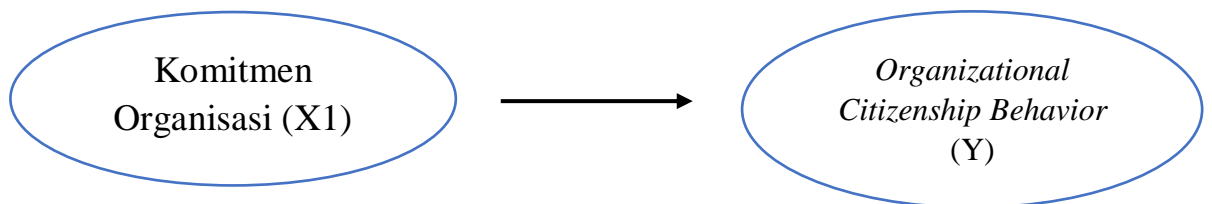
Kerangka konseptual merupakan suatu korelasi atau hubungan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari persoalan yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini bermanfaat buat menghubungkan atau menyebutkan secara lebih rinci perihal suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai kajian teori yang dihubungkan menggunakan variabel yang diteliti.

2.6.1. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Seorang yang bergabung dengan organisasi tentunya membawa harapan, cita-cita, kebutuhan dan pengalaman masa lalu yang menghasilkan harapan kerja baginya, dan bersama-sama dengan organisasinya berusaha mencapai tujuan bersama. Untuk dapat bekerja sama serta berprestasi kerja dengan baik, seseorang karyawan wajib memiliki komitmen yg tinggi di organisasinya. Karyawan yang berkomitmen dengan tujuan organisasi akan merasa yakin dan percaya bahwa nilai-nilai serta tujuan organisasi sejalan dengan harapan pegawai sebagai akibatnya dapat menciptakan sikap positif berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan organisasi.

Menurut (Priansa, 2017) menyatakan bahwa Komitmen organisasi merupakan identifikasi pegawai terhadap persetujuan untuk mencapai misi unit atau misi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Winoto, 2020), (Luh et al., 2018) (Mahnefid, 2019) (Danendra et al., 2016) (Sudarmo and Wibowo, 2018) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

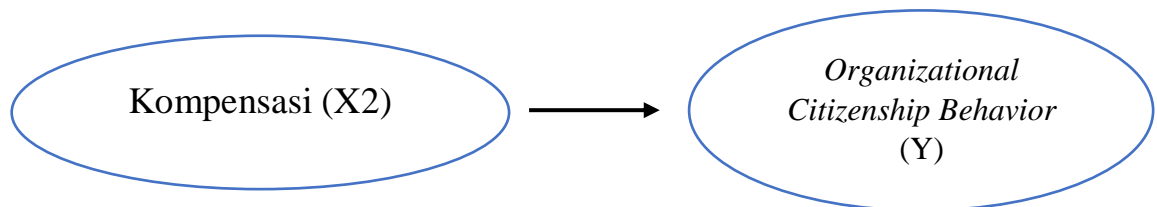


2.6.2. Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Pemberian kompensasi oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi. Kompensasi merupakan salah satu pendorong penting yang dapat memberikan rangsangan kepada pegawai untuk bekerja lebih optimal. Melalui kompensasi yang layak diharapkan pegawai akan mampu berpartisipasi lebih tinggi dalam melaksanakan tugas organisasi. Dan juga dapat melebihi ekspektasi organisasi seperti dapat menciptakan sikap positif berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut (Supomo, 2018) kompensasi adalah penghargaan dari suatu organisasi atau perusahaan atas jerih payah seorang pegawai, baik berupa tenaga, pikiran, dan emosi yang diberikannya kepada instansi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mahnefid, 2019) (Danendra et al., 2016) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

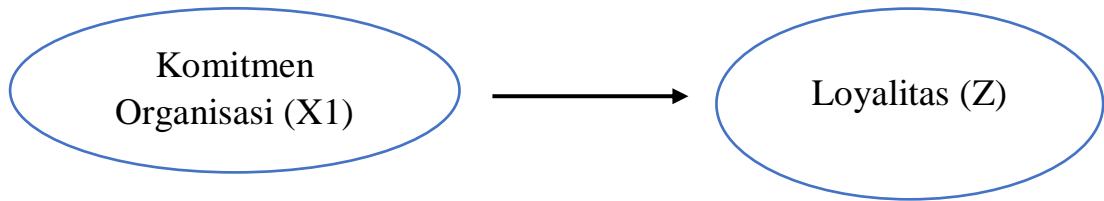


2.6.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai (Guru)

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada perusahaan, sebagaimana di tunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi organisasi. (Hasibuan, 2019). Salah satu tantangan paling signifikan yang dihadapi setiap organisasi saat ini adalah membangun komitmen di antar pengikut. Perubahan dalam organisasi, membuat banyak karyawan terlepas secara emosional dari tempat kerja mereka. Komitmen organisasi ditunjukkan oleh perilaku dan kesetiaannya atau loyalitas di organisasi.

Komitmen organisasi adalah Tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi dan kemungkinan mempertahankan keanggotaannya. (Kaswan, 2019)

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saputra, 2022) (Firdaus, 2021) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas pegawai (guru).

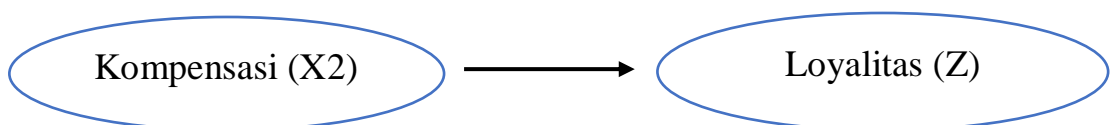


2.6.4. Pengaruh Kompensasi terhadap Loyalitas Pegawai (Guru)

Pemberian kompensasi yang layak dan benar akan dapat memberikan manfaat, baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kompensasi merupakan salah satu masalah yang penting, bahkan terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kompensasi memiliki hubungan atau pengaruh kepada pegawai dalam berbagai hal. Artinya jika kompensasi ditingkatkan maka, faktor lain juga akan meningkat. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi tidak memenuhi harapan pegawai, maka akan ikut mempengaruhi variabel lainnya. Salah satunya adalah loyalitas Pegawai (Guru) (Sinambela, 2019).

Menurut Hasibuan dalam (Supomo, 2018) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

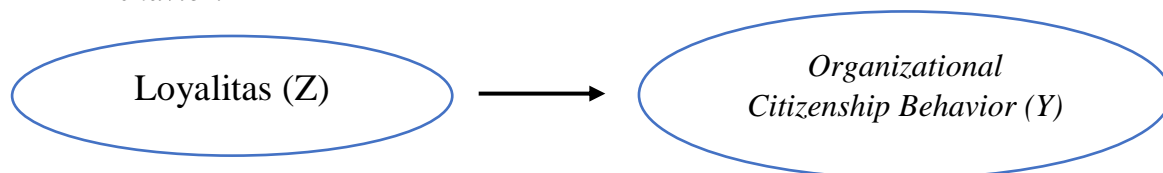
Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saputra, 2022) (Firdaus, 2021) (Kholifah, 2022) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas pegawai (guru).



2.6.5. Pengaruh Loyalitas terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditunjukkan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha untuk memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Loyalitas seorang keryawan dapat dapat menciptakan sikap positif berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja, dan dengan sukarela berbuat untuk tujuan memajukan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Listiya, 2021) (PutriAyu et al., 2022) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.



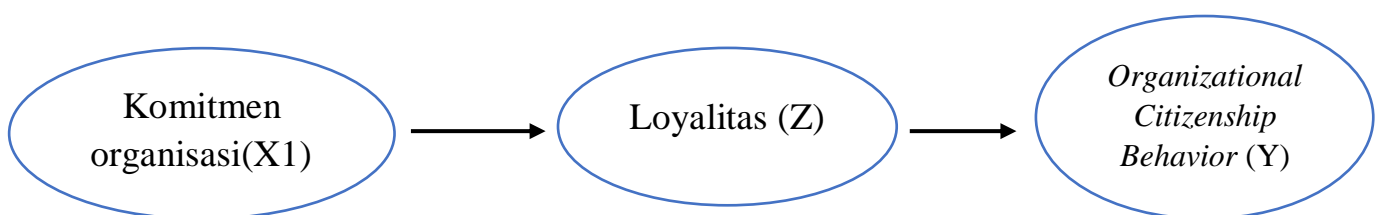
2.6.6. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi oleh loyalitas guru

Loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan kepada Perusahaan, sebagaimana ditunjukkan oleh komitmen terbaik mereka bagi Perusahaan. Dengan berkomitmen artinya telah menyetujui segala sesuatu perjanjian yang disepakati sebelumnya. Dimana seorang karyawan tersebut telah mementingkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadinya.

Komitmen organisasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas. Hal ini sejalan dengan penelitian (Firdaus, 2021).

Loyalitas karyawan memiliki dampak yang positif terhadap pertumbuhan organisasi. Dimana karyawan akan berkontribusi mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Kemudian karyawan yang sudah memiliki loyalitas tinggi kepada organisasi akan selalu mengoptimalkan semua keterampilan dan kemampuan mereka untuk memajukan organisasi. Dalam penelitian (Listiya, 2021) loyalitas memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

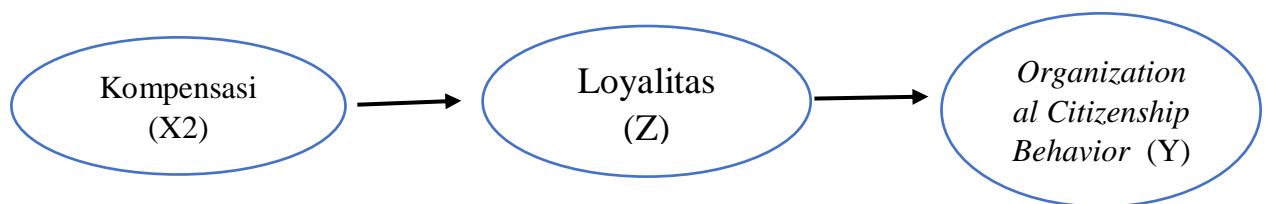
Karyawan yang sudah menerapkan komitmen organisasi dengan baik akan membentuk karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi dan pada akhirnya mampu menimbulkan perilaku positif karyawan yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), perilaku yang tidak menjadi kewajiban formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.



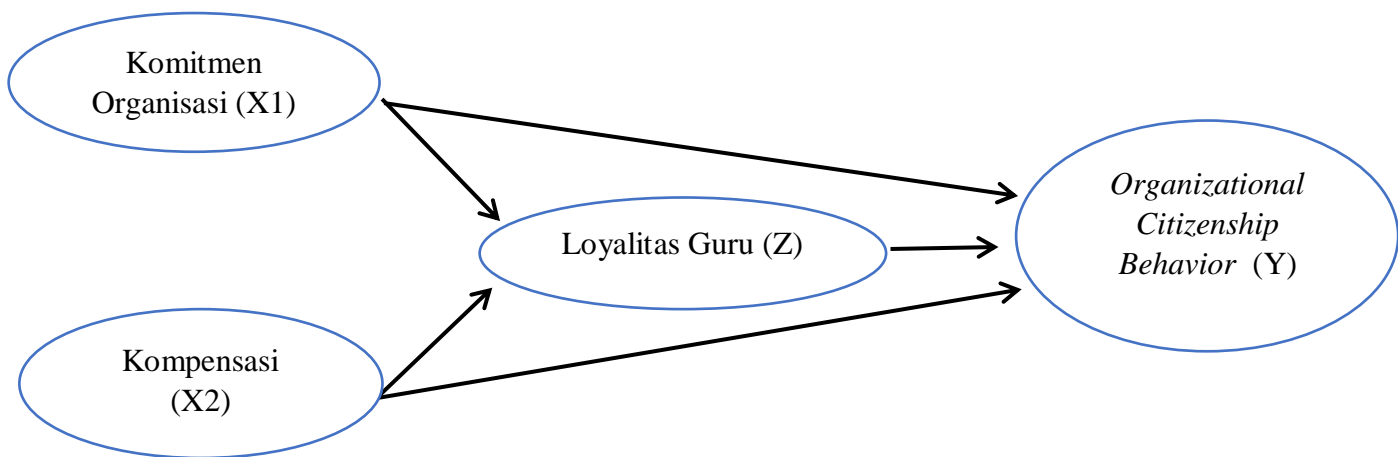
2.6.7. Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di mediasi oleh Loyalitas guru

Kompensasi adalah salah satu hal yang perlu dilihat saat membentuk perilaku OCB. Kompensasi memiliki hubungan atau pengaruh kepada karyawan dalam berbagai hal. Artinya, jika kompensasi ditingkatkan maka faktor lain juga akan meningkat.

Dari penelitian (Kholifah, 2022) Kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan memiliki hubungan dengan pemberian kompensasi. Jika kompensasi yang diberikan layak dan wajar maka loyalitas karyawan akan meningkat dan karyawan terus melakukan kewajibannya. Untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi perlu meningkatkan faktor loyalitas karyawan dalam organisasi. Dengan membentuk dan meningkatkan loyalitas karyawan akan mampu mendukung terciptanya perilaku OCB dari karyawannya (Listiya, 2021).



Dari penjelasan kerangka konseptual diatas, maka peneliti membuat gambar kerangka konseptual untuk lebih jelas melihat pengaruh dari tiap-tiap variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini alur gambar kerangka konseptual :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.7. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.

H₂: Kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.

H₃: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.

- H₄: Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.
- H₅: Loyalitas berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.
- H₆: Loyalitas guru memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.
- H₇: Loyalitas guru memediasi pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui loyalitas guru di lingkungan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Kota Pematang Siantar.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian ini adalah penelitian survey, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

Menurut (Juliandi et al., 2018) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat. Menurut (Juliandi et al., 2018) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

3.2. Definisi Operasional Variabel

3.2.1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa saja yang akan diteliti di dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan 2 variabel bebas yaitu, variabel komitmen organisasi (X_1), variabel kompensasi (X_2); 1 variabel intervening yaitu variabel loyalitas guru (Z); dan 1 variabel terikat yaitu *organizational citizenship behavior* (Y).

3.2.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal definisi atau konsep teori (atau gabungan keduanya) yang ada di lapangan.

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Skala
1.	<i>Organizational citizenship behavior</i> (Y)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> adalah bagian tersendiri dari kajian ilmu manajemen yang secara khusus membahas perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi, baik secara individu maupun secara kelompok yang berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi (Rino and dkk, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Obedient</i> 2. <i>Loyalty</i> 3. <i>Participation</i> 	<i>Likert</i>
2.	Komitmen Organisasi (X ₁)	Tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi dan kemungkinan mempertahankan keanggotaannya (Kaswan, 2019)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Komitmen Afektif 2. Komitmen kelanjutan 3. Komitmen normative 	
3.	Kompensasi (X ₂)	kompensasi adalah penghargaan dari suatu organisasi atau perusahaan atas jerih payah seorang pegawai, baik berupa tenaga, pikiran, dan emosi yang diberikannya kepada instansi (Supomo, 2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gaji 2. Tunjangan 3. Insentif 4. Fasilitas 	<i>Likert</i>
4.	Loyalitas guru (Z)	Merupakan “manifestasi dari kebutuhan fundamental manusia untuk memiliki, mendorong, mendapatkan rasa aman dan membangun keterikatan serta menciptakan ikatan emosional”(Hurriyati, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa kepemilikan 2. Kecenderungan untuk bekerja lebih 3. Tingkat kepatuhan yang tinggi 4. Cenderung untuk tetap dalam pekerjaannya 	<i>Likert</i>

3.3. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perguruan Muhammadiyah Majelis DIKDASMEN Pimpinan Daerah Muhammadiyah Jalan Merdeka No. 271 kota Pematang Siantar.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dimulai dengan pengajuan judul pada bulan Juli 2023, selanjutnya penelitian di mulai bulan Agustus dan selesai sampai sidang meja hijau di bulan Februari 2024.

Tabel 3.2
Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Juni 2023				Juli 2023				Agustus 2023				September 2023				Oktober 2023				November 2023				Desember 2023				Januari 2024				Februari 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	2	3	4	1	2	3	
1	Pra Riset																																			
2	Pengajuan Judul																																			
3	Penyusunan Proposal																																			
4	Seminar Proposal																																			
5	Pengumpulan data																																			
6	Penyelesaian laporan																																			
8	Seminar Hasil																																			
9	Revisi seminar hasil																																			
10	Sidang meja hijau																																			

3.4. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut (Rusiadi and et al, 2014), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan atasnya. Dibawah ini merupakan tabel populasi jumlah guru tetap persyarikatan yang ada di Amal Usaha Muhammadiyah Majelis DIKDASMEN Pematang Siantar.

Tabel 3.3
Tabel Populasi Penelitian

No	Unit Organisasi	Jumlah Guru Tetap Persyarikatan
1.	SD Muhammadiyah 01	19 orang
2.	SMP Muhammadiyah 19	21 orang
3.	SMK Muhammadiyah 02	15 orang
Jumlah		55 orang

Populasi dalam penelitian adalah seluruh guru tetap persyarikatan yang ada di Majelis DIKDASMEN Pimpinan Daerah Muhammadiyah kota Pematang Siantar, yang berjumlah sebanyak orang 55 orang.

2. Sampel

Penarikan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *sampling* jenuh. Untuk penelitian ini, *sampling* jenuh disampaikan oleh (Sugiyono, 2017), yaitu teknik menentukan sampel apabila seluruh anggota populasi akan dijadikan sampel dalam penelitian atau dapat disebut juga dengan sensus dalam lingkup kecil. Maka dari itu penulis menggunakan teknik *sampling* jenuh sebagai teknik dalam penentuan sampel penelitian ini dan sampelnya didapat dari semua anggota populasi yang berjumlah 55 orang. Namun karena peneliti merupakan bagian dari anggota populasi maka peneliti tidak dimasukkan dalam sampel, sehingga sampel penelitian ini berjumlah 54 orang.

3.5. Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Sinulingga, 2016), ada 2 jenis data yang dapat digunakan di dalam suatu penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Kedua jenis data tersebut digunakan di dalam penelitian ini,

dimana teknik pengumpulan data yang dipergunakan untuk mengumpulkan data primer dan data sekunder dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.5.1. Data primer

Yaitu data yang dikumpulkan dari sumber-sumber asli untuk tujuan tertentu (Kuncoro, 2009). Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari sumber-sumber sebagai berikut:

a. Angket

Angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan tertulis kepada para responden untuk dijawab.

Dari jawaban daftar pertanyaan yang diajukan pada responden diolah dengan skala likert, yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut :

Tabel 3.4.
Skala Likert

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sugiyono (2013)

b. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan yang tujuannya untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti

ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil, (Sugiyono, 2009). Wawancara dilakukan secara lisan kepada guru-guru yang ada di lingkungan Majelis DIKDASMEN Pematang Siantar untuk mendapatkan informasi yang ada, guna mempermudah penulis dalam melaksanakan penelitian.

3.5.2. Data sekunder

Yaitu data yang dikumpulkan tidak dari sumber-sumber asli, melainkan dikutip dari data yang sudah dikumpulkan oleh pihak lain (Sugiyono, 2009). Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan diperoleh dari dokumen-dokumen resmi (studi dokumentasi) dan juga dari bahan-bahan yang ada di perpustakaan (studi kepustakaan).

3.6. Analisis Data

Sebelum melakukan pengumpulan data, seluruh kuesioner harus dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Dalam pengujian validitas dan reliabilitas peneliti menggunakan aplikasi *software Smart PLS ver. 3 for Windows* dengan menggunakan analisa outer model dengan jumlah responden sebanyak 54 orang.

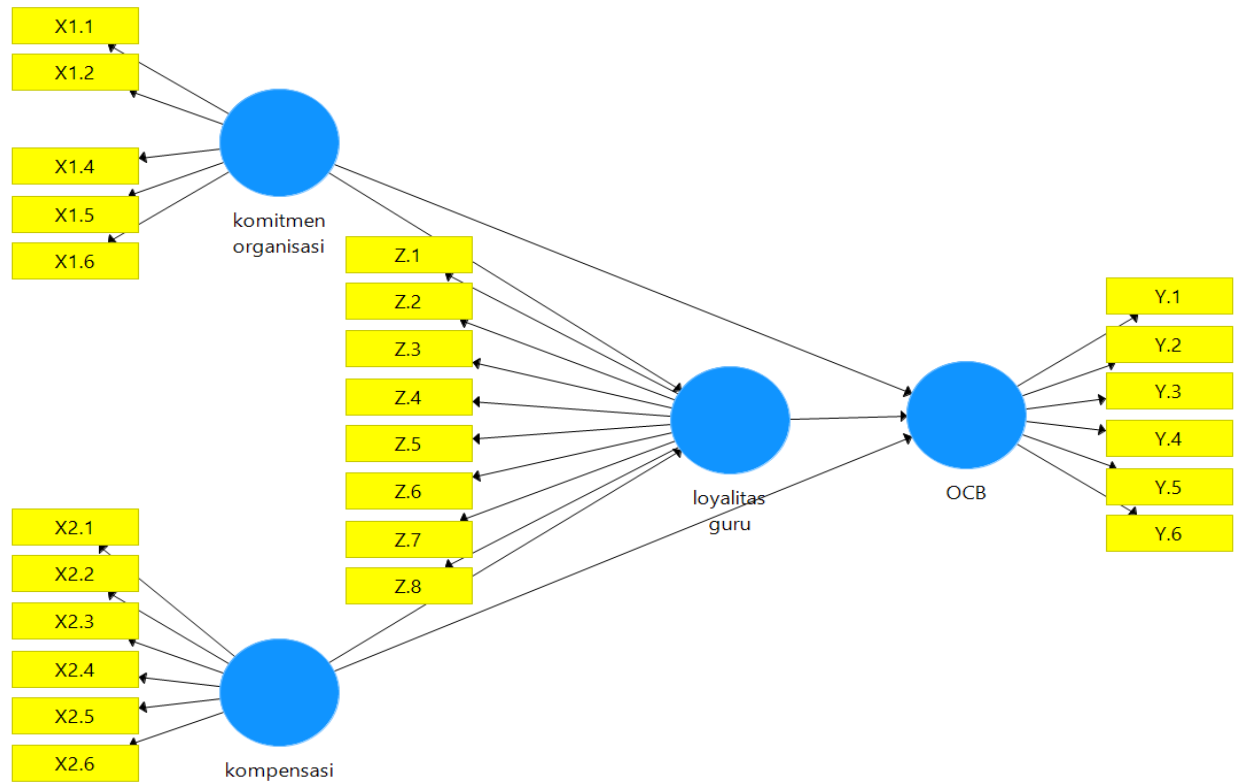
3.6.1. Teknik Analisis Data

Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equation model* (PLS-SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Latan and Ghazali, 2012). Analisis persamaan

struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi)

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

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



Gambar 3.1 Model Struktural PLS

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) *validitas konvergen (convergent validity)*; (b) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) *validitas diskriminan (discriminant validity)* serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (R-square); (b) F-square; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2014).

Estimasi parameter yang didapat dengan (*Partial Least Square*) PLS dapat dikategorikan sebagai berikut: kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kategori kedua, mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga

adalah berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, (*Partial Least Square*) PLS menggunakan proses literasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

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

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

3.6.2 Analisis Model Pengukuran (*Outer Models*)

Menurut (Juliandi et al., 2018) analisis model pengukuran/*measurement model* analisis (*outer model*) menggunakan 2 pengujian, antara lain: (1) validitas dan reabilitas konstruk (*construct reliability and validity*) dan (2) validitas diskriminan (*discriminant validity*).

A. Construct reliability and validity

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

B. Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait

Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi et al., 2018).

3.6.2 Analisis Model Pengukuran (*Inner Models*)

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

A. *R-Square*

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

B. *F-Square*

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

variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi et al., 2018)

Kriteria F-Square menurut (Juliandi et al., 2018) adalah sebagai berikut:

- (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan
- (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3.6.4. Pengujian Hipotesis

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

A. *Dirrect Effect* (Pengaruh Langsung)

Analisis *dirrect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi. Menurut (Juliandi et al., 2018) kriteria pengukuran *dirrect effect* antara lain:

1. Koefisien jalur, jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel adalah searah. Jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik, maka variabel yang dipengaruhi juga meningkat atau naik, jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel yang mempengaruhi meningkat atau naik, maka nilai variabel yang dipengaruhi menurun.

2. Nilai profitabilitas/signifikan atau *P-value*, jika nilai *P-value* < 0.05 , maka signifikan. Dan jika nilai *P-value* > 0.05 , maka tidak signifikan.

B. *Inderrect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Menurut (Juliandi et al., 2018) analisis *inderrect effect* berguna untuk menguji pengaruh hipotesis tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi yang dimediasi. Menurut (Juliandi et al., 2018) kriteria penilaian *inderrect effect* adalah:

3. Jika nilai *P-values* < 0.05 maka signifikan, yang artinya variabel mediator memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain pengaruhnya tidak langsung.
4. Jika nilai *P-values* > 0.05 maka tidak signifikan, yang artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel yang mempengaruhi terhadap suatu variabel yang dipengaruhi. Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung

C. *Total Effect* atau Pengaruh Keseluruhan

Pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung tidak ada variabel perantara, maka otomatis nilai pengaruh total sama dengan pengaruh langsungnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variable Komitmen Organisasi (X1), 8 pernyataan untuk variabel Kompensasi (X2), 8 pernyataan untuk variabel Loyalitas Guru (Z) dan 6 pernyataan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 54 orang Guru tetap Persyarikatan yang bekerja di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Pimpinan Daerah Muhammadiyah Pematang Siantar, seluruh angket yang disebarkan balik kepada peneliti. Dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklist.

4.1.2 Karakteristik Responden

Hasil tabulasi karakteristik 54 responden yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian adalah sebagai berikut :

4.1.2.1 Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 54 responden, dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin :		
Laki-laki	14	25,9
Perempuan	40	74,1
Jumlah	54	100
Total	54	100

Sumber : Data Diolah, 2023

Dari tabel 4.1 dapat dilihat gambaran tentang jenis kelamin dimana responden Perempuan lebih banyak dari laki-laki yaitu Perempuan 40 responden (74,1 %) dan laki-laki 14 responden (25,9 %). Dimana memang jumlah guru Perempuan yang ada di amal usaha Muhammadiyah Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Pematang Siantar di dominasi oleh guru Perempuan.

4.1.2.2 Berdasarkan Usia

Hasil tabulasi karakteristik berdasarkan usia, 54 responden yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Usia:		
17-30 tahun	1	1,9
21-30 tahun	21	38,9
31-40 tahun	12	22,2
41-50 tahun	9	16,7
>51	11	20,4
Jumlah	54	100

Sumber : Data Diolah, 2023

Dari tabel 4.2 dapat dilihat gambaran tentang usia dimana mayoritas para responden usia 21-30 tahun, yaitu sebanyak 21 responden (38,9%) hal ini menunjukkan bahwa dengan usia 21-30 tahun pegawai akan lebih semangat dalam melakukan pekerjaannya, dimana banyak guru muda yang ada di amal usaha Muhammadiyah Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Pematang Siantar. Diharapkan para guru muda ini dapat memberikan pembelajaran yang aktif dan kreatif di sekolah.

4.1.2.3 Berdasarkan Pendidikan

Hasil tabulasi karakteristik berdasarkan pendidikan 54 responden yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan

Uraian	Frekuensi	Persentase (%)
Pendidikan		
SMA	2	3,7
D3	0	0
S1	51	94,4
S2	1	1,9
Jumlah	54	100

Sumber : Data Diolah, 2023

Dari tabel 4.3 dapat dilihat gambaran tentang Pendidikan dimana mayoritas para responden tamatan S1, yaitu sebanyak 51 responden (94,4%) Dimana dengan pendidikan para guru yang ada di amal usaha Muhammadiyah Majelis Dikdasmen Pimpinan Daerah Muhammadiyah Pematang Siantar mayoritas sarjana menunjukkan bahwa kompetensi para guru dalam melakukan pekerjaan cukup bagus.

4.1.3 Jawaban Responden

4.1.3.1 *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel *Organizational Citizenship Behavior* yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut:

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

No.	Jawaban Y											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	55,6	21	38,9	2	3,7	0	0	1	1,9	100	100%
2	23	42,6	29	57,7	1	1,9	1	1,9	0	0	100	100%
3	8	14,8	20	37	10	18,5	3	5,6	13	24,1	100	100%
4	17	31,5	27	50	9	16,7	1	1,9	0	0	100	100%
5	29	53,7	24	44,4	0	0	1	1,9	0	0	100	100%
6	20	37	30	55,6	4	7,4	0	0	0	0	100	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.4 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang selalu menaati peraturan organisasi di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.
2. Jawaban responden tentang selalu mengikuti setiap perkembangan organisasi yang ada di perguruan muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 29 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 57,7%.
3. Jawaban responden tentang berupaya menempatkan kepentingan pribadi untuk kelangsungan organisasi di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 20 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 37%.
4. Jawaban responden tentang merasa bisa memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 27 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 50%.

5. Jawaban responden tentang selalu mendukung setiap kegiatan yang ada di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 29 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 53,7%.
6. Jawaban responden tentang melibatkan diri dalam aktivitas sosial organisasi di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.

4.1.3.2. Komitmen Organisasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel komitmen organisasi yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5
Skor Angket Untuk Variabel Komitmen Organisasi (X1)

No.	Jawaban X1											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	27	50	24	44,4	2	3,7	1	1,9	0	0	100	100%
2	21	38,9	30	55,6	3	5,6	0	0	0	0	100	100%
3	15	27,8	28	51,9	10	18,5	1	1,9	0	0	100	100%
4	21	38,9	26	48,1	6	11,1	1	1,9	0	0	100	100%
5	20	37	31	57,4	3	5,6	0	0	0	0	100	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.5 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang saya merasa kalau amal usaha Muhammadiyah ini adalah keluarga besar saya, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 27 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 50%.
2. Jawaban responden tentang memiliki keinginan yang kuat untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.

3. Jawaban responden tentang tidak ingin keluar dari amal usaha Muhammadiyah ini, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 28 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 51,9%.
4. Jawaban responden tentang perasaan bahwa perguruan Muhammadiyah telah banyak berjasa dalam perkembangan karir saya sebagai guru, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 26 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 48,1%.
5. Jawaban responden tentang merasa semakin memahami ilmu agama selama bekerja di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 31 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 57,4%.

4.1.3.3. Kompensasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel kompensasi yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.6
Skor Angket Untuk Variabel Kompensasi (X2)

No.	Jawaban X2											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	1	1,9	11	20,4	24	44,4	13	24,1	5	9,3	100	100%
2	3	5,6	26	48,1	15	27,8	7	13	3	5,6	100	100%
3	29	53,7	24	44,4	0	0	1	1,9	0	0	100	100%
4	20	37	30	55,6	4	7,4	0	0	0	0	100	100%
5	27	50	24	44,4	2	3,7	1	1,9	0	0	100	100%
6	21	38,9	30	55,6	3	5,6	0	0	0	0	100	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.6 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang merasa gaji yang diterima sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari, mayoritas menjawab “Ragu-ragu” sebanyak 24 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 44,4%.

2. Jawaban responden tentang gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja yang di emban, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 26 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 48,1%.
3. Jawaban responden tentang merasa tunjangan yang di dapat sudah cukup, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 29 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 53,7%.
4. Jawaban responden tentang tunjangan hari raya yang diberikan oleh perguruan Muhammadiyah sudah layak, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.
5. Jawaban responden tentang mendapatkan insentif dari perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 27 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 50%.
6. Jawaban responden tentang insentif yang diberikan dari organisasi membuat saya merasa dihargai, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.

4.1.3.4. Loyalitas Guru

Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel loyalitas guru yang dirangkum dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 4.7
Skor Angket Untuk Variabel Loyalitas Guru (Z)

No.	Jawaban Z											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	21	38,9	26	48,1	6	11,1	1	1,9	0	0	100	100%
2	20	37	31	57,4	3	5,6	0	0	0	0	100	100%
3	29	53,7	24	44,4	0	0	1	1,9	0	0	100	100%
4	20	37	30	55,6	4	7,4	0	0	0	0	100	100%
5	27	50	24	44,4	2	3,7	1	1,9	0	0	100	100%
6	21	38,9	30	55,6	3	5,6	0	0	0	0	100	100%
7	22	40,7	26	48,1	5	9,3	1	1,9	0	0	100	100%
8	15	27,8	28	51,9	10	18,5	1	1,9	0	0	100	100%

Sumber : Data Diolah 2023

Dari tabel 4.7 diatas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jawaban responden tentang kepedulian terhadap nasib perguruan Muhammadiyah di masa yang akan datang, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 26 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 48,1%.
2. Jawaban responden tentang merasa selalu bersyukur dengan pekerjaan saya saat ini, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 31 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 57,4%.
3. Jawaban responden tentang berusaha bekerja optimal di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 29 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 53,7%.
4. Jawaban responden tentang memberikan sumbangsih dengan cara membantu perguruan Muhammadiyah untuk menacapai tujuannya, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.

5. Jawaban responden tentang berusaha bekerja sebaik mungkin walaupun tanpa pengawasan, mayoritas menjawab “sangat setuju” sebanyak 27 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 50%.
6. Jawaban responden tentang menyelesaikan pekerjaan dengan sikap tanggung jawab terhadap kemajuan perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 30 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 55,6%.
7. Jawaban responden tentang berkeinginan untuk tetap berkarir di perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 26 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 48,1%.
8. Jawaban responden tentang menjalin hubungan yang baik dengan pengurus Dikdasmen perguruan Muhammadiyah, mayoritas menjawab “setuju” sebanyak 28 orang dengan jumlah frekuensi sebesar 51,9%.

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*Outer Model*) berfungsi untuk memastikan apakah indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur variabel laten reliabel atau valid.

4.1.4.1 Uji Validitas

Indikator validitas dapat dilihat dari nilai *outer loading*. Indikator dengan *loading factor* yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja pada model pengukurannya. Bila nilai *outer loading* suatu indikator lebih dari 0.5 maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya, bila nilai *outer loading* kurang dari 0.5 maka dikeluarkan dari model.

Tabel 4.8
Uji Validitas Konvergen Variabel Y (*Organizational Citizenship Behavior*)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Y.1	0.840	Valid
	Y.2	0.762	Valid
	Y.3	0.847	Valid
	Y.4	0.865	Valid
	Y.5	0.899	Valid
	Y.6	0.825	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen *Organizational Citizenship Behavior* menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.9
Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (Komitmen Organisasi)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Komitmen Organisasi	X1.1	0.893	Valid
	X1.2	0.833	Valid
	X1.3	0.396	Tidak Valid
	X1.4	0.858	Valid
	X1.5	0.820	Valid
	X1.6	0.833	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen komitmen organisasi menyatakan bahwa terdapat 5 butir pernyataan yang valid dan 1 pernyataan yang tidak valid karena kurang dari 0.5 yakni indikator X1.3 sehingga perlu disisihkan dari model chin.

Tabel 4.10
Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (Kompensasi)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kompensasi	X2.1	0.862	Valid
	X2.2	0.864	Valid
	X2.3	0.881	Valid
	X2.4	0.837	Valid
	X2.5	0.783	Valid
	X2.6	0.786	Valid
	X2.7	0.175	Tidak Valid
	X2.8	0.317	Tidak Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen komitmen organisasi menyatakan bahwa terdapat 6 butir pernyataan yang valid dan 1 pernyataan yang tidak valid karena kurang dari 0.5 yakni indikator X2.7 dan X2.8 sehingga perlu disisihkan dari model chin.

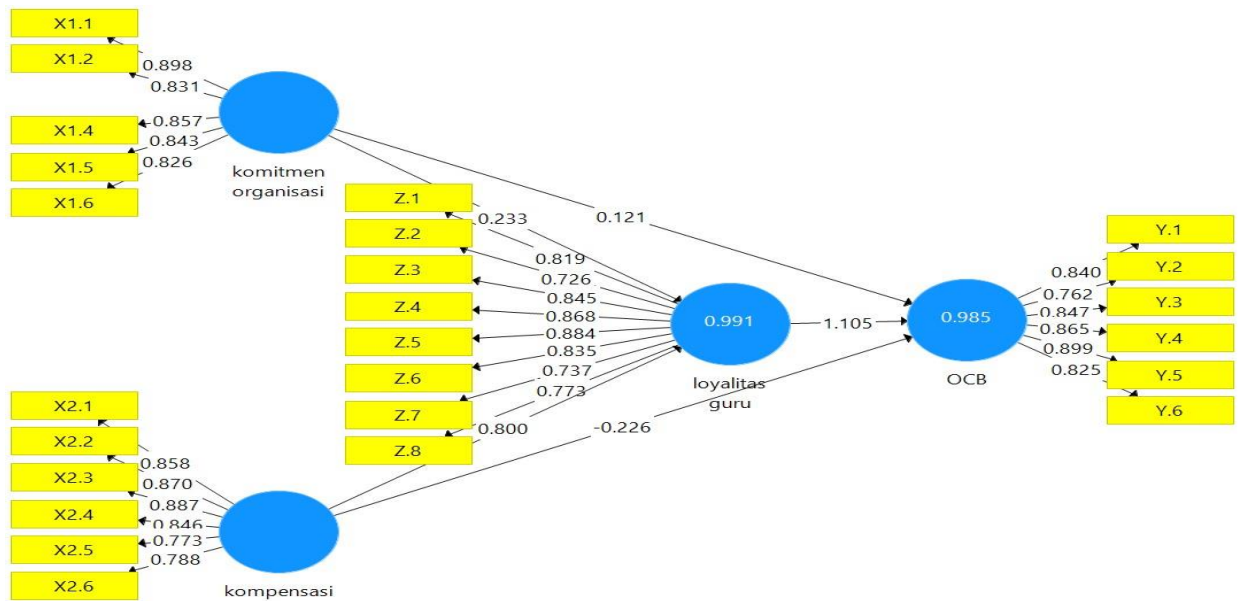
Tabel 4.11
Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Loyalitas Guru)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Loyalitas Guru	Z.1	0.819	Valid
	Z.2	0.726	Valid
	Z.3	0.845	Valid
	Z.4	0.868	Valid
	Z.5	0.884	Valid
	Z.6	0.835	Valid
	Z.7	0.738	Valid
	Z.8	0.773	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 (2023)

Dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen loyalitas guru menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, kemudian diperoleh model *path coefficients* sebagai berikut:



Gambar 4.1
Path coefficient

Dari tabel uji validitas dapat dilihat bahwa ada indikator yang bernilai kurang dari 0.5 sehingga perlu disisihkan dari model chin seperti indikator X1.3, X2.7, X2.8. Setelah dikeluarkan gambar *Path coefficient* diatas menunjukkan bahwa seluruh loading sudah bernilai lebih dari 0.5 . Dengan demikian, tiap indikator telah valid untuk menjelaskan masing-masing laten variabelnya yaitu komitmen organisasi, kompensasi, loyalitas guru dan *organizational citizenship behavior* (ocb).

4.1.4.2 Discriminant Validity

Discriminant validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yaitu menggambarkan besaran *variance* yang mampu dijelaskan oleh item-item dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh *error* pengukuran. Standarnya adalah bila nilai AVE diatas 0,5 maka dapat dikatakan

bahwa konstruk memiliki *convergent validity* yang baik. Artinya variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya.

Tabel 4.12

Hasil Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil Uji
OCB	0.707	Valid
komitmen organisasi	0.725	Valid
Kompensasi	0.702	Valid
loyalitas guru	0.661	Valid

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 2023

Berdasarkan tabel 4.12 di atas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 0.707; komitmen organisasi sebesar 0.725; kompensasi sebesar 0.702; loyalitas guru sebesar 0.661. Empat variabel memiliki AVE yang berada diatas 0.5 sehingga konstruk memiliki *convergent validity* yang baik dimana variabel laten dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai *cross loading* tiap indicator pernyataan terhadap variabel. Pada penelitian ini nilai acuan yang digunakan adalah nilai diatas 0.70

Tabel 4.13
Hasil Pengujian *Cross Loading*

	OCB	komitmen organisasi	kompensasi	loyalitas guru
X1.1	0.822	0.898	0.755	0.797
X1.2	0.654	0.831	0.584	0.628
X1.4	0.734	0.857	0.653	0.699
X1.5	0.840	0.843	0.737	0.819
X1.6	0.762	0.826	0.626	0.726
X2.1	0.847	0.670	0.858	0.845
X2.2	0.865	0.710	0.870	0.868
X2.3	0.899	0.735	0.887	0.884
X2.4	0.825	0.775	0.846	0.835
X2.5	0.656	0.569	0.773	0.737
X2.6	0.699	0.507	0.788	0.773
Y.1	0.840	0.843	0.737	0.819
Y.2	0.762	0.826	0.626	0.726
Y.3	0.847	0.670	0.858	0.845
Y.4	0.865	0.710	0.870	0.868
Y.5	0.899	0.735	0.887	0.884
Y.6	0.825	0.775	0.846	0.835
Z.1	0.840	0.843	0.737	0.819
Z.2	0.762	0.826	0.626	0.726
Z.3	0.847	0.670	0.858	0.845
Z.4	0.865	0.710	0.870	0.868
Z.5	0.899	0.735	0.887	0.884
Z.6	0.825	0.775	0.846	0.835
Z.7	0.656	0.569	0.773	0.737
Z.8	0.699	0.507	0.788	0.773

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 2023

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, keseluruhan variabel memiliki rata-rata nilai indicator diatas 0.70 sehingga setiap indicator pernyataan dari keseluruhan variabel tersebut memenuhi validitas diskriminan.

4.1.4.3 Construct Reliability and Validity

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Reliabilitas menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur

dalam melakukan pengukuran. Pengujian reliabilitas dalam PLS dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* untuk mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,6 serta nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.14
Hasil Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Hasil
OCB	0.916	0.935	Reliabel
komitmen organisasi	0.905	0.929	Reliabel
Kompensasi	0.915	0.934	Reliabel
loyalitas guru	0.926	0.939	Reliabel

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 2023

Berdasarkan tabel 4.14 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0.60 . Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan reliabel atau keterandalan yang baik sebagai alat ukur.

4.1.5. Analisis Inner Model

4.1.5.1 R-square

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

laten endogen sebesar 0,75 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah substansial (baik); 0,50 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah moderat (sedang) dan 0,25 mengindikasikan bahwa model tersebut adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018). Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai *R-Square* yang dapat dilihat pada gambar dan tabel berikut:

Tabel 4.15

Hasil R²

	R Square	R Square Adjusted
OCB	0.985	0.984
loyalitas guru	0.991	0.990

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 2023

Dari tabel di atas 4.15 diketahui bahwa pengaruh X1, X2 dan Z terhadap Y dengan nilai r-square 0,985 mengindikasikan bahwa variasi nilai Y mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1, X2 dan Z sebesar 98% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 2% dipengaruhi oleh variabel lain. Selanjutnya pengaruh X1 dan X2 terhadap Z dengan nilai r-square 0,991 mengindikasikan bahwa variasi nilai Z mampu dijelaskan oleh variasi nilai X1 dan X2 sebesar 99% atau dengan kata lain bahwa model tersebut adalah substansial (baik), dan 1% dipengaruhi oleh variabel lain.

4.1.5.2. F-square

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel

eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi et al., 2018).

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

Tabel 4.16
Hasil *F-square*

	OCB	komitmen organisasi	kompensasi	loyalitas guru
OCB (Y)				
komitmen organisasi (X1)	0.115			2.121
Kompensasi (X2)	0.048			24.890
loyalitas guru (Z)	0.761			

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 2023

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.16 adalah sebagai berikut:

- (1) Variabel X1 (komitmen organisasi) terhadap Y (OCB) memiliki nilai = 0,115, maka efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (2) Variabel X2 (kompensasi) terhadap Y (OCB) memiliki nilai = 0,048, maka efek kecil dari variabel eksogen terhadap endogen
- (3) Variabel X1 (komitmen organisasi) terhadap Z (loyalitas guru) memiliki nilai = 2,121 maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen;
- (4) Variabel X2 (kompensasi) terhadap Z (loyalitas guru) memiliki nilai = 24,890 maka Efek besar dari variabel eksogen terhadap endogen;

(5) Variabel Z (loyalitas guru) terhadap Y (OCB) memiliki nilai = 0,761, maka efek besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.6. Pengujian Hipotesis

Pengujian ini adalah untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.

4.1.6.1. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel *path coefficient* berikut ini :

Tabel 4.17
Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
komitmen organisasi -> OCB	0.121	0.109	0.056	2.158	0.035
komitmen organisasi -> loyalitas guru	0.233	0.231	0.022	10.737	0.000
kompensasi -> OCB	-0.226	-0.252	0.145	1.555	0.126
kompensasi -> loyalitas guru	0.800	0.805	0.024	33.425	0.000
loyalitas guru -> OCB	1.105	1.142	0.184	6.018	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data SmartPLS 3 2023

Berdasarkan Tabel 4.17, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,121. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,035 < 0,05$, berarti komitmen

organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

2. Pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,233. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
3. Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur negatif sebesar -0,226. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,126 > 0,05$, berarti kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
4. Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,800. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
5. Pengaruh loyalitas guru terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur sebesar 1,105. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

4.1.6.2. Pengujian Hipotesis Secara Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung diantara variabel bebas dan variabel terikat pada penelitian ini dapat dikemukakan adalah sebagai berikut :

Tabel 4.18
Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
komitmen organisasi -> loyalitas guru -> OCB	0.258	0.262	0.041	6.217	0.000
kompensasi -> loyalitas guru -> OCB	0.884	0.921	0.161	5.477	0.000

Sumber : PLS 3.00

Berdasarkan Tabel 4.18 di atas, dapat dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,258. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
2. Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,884. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Dari hasil pengujian pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dapat diketahui pengaruh yang sebenarnya langsung atau tidak langsung dengan cara membandingkan koefisien pengaruh langsung dengan tidak langsung. Besarnya pengaruh tidak langsung dapat dilihat dari koefisien jalur pada tabel *Path Coefficient* atau dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya. Jika koefisien pengaruh langsung lebih besar dari pengaruh tidak langsung maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh sebenarnya adalah pengaruh langsung. Sebaliknya jika pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsungnya maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung.

Dari hasil analisis tabel 4.17 komitmen organisasi terhadap OCB dengan nilai path pengaruh langsungnya $0.121 > 0.258$ yaitu pengaruh tidak langsung dari tabel 4.18 *Specific Indirect Effects* komitmen organisasi terhadap OCB yang dimediasi oleh loyalitas guru, sehingga pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung. Kemudian untuk kompensasi terhadap OCB dengan nilai path pengaruh langsungnya $-0.226 > 0.884$ yaitu pengaruh tidak langsung dari tabel 4.18 *Specific Indirect Effects* kompensasi terhadap OCB yang dimediasi oleh loyalitas guru, sehingga pengaruh yang sebenarnya adalah pengaruh tidak langsung. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi dan kompensasi dapat meningkatkan OCB dengan dimediasi oleh Loyalitas guru.

4.1.6.3. Total Effect atau Pengaruh Keseluruhan

Pengaruh total yang merupakan hasil penambahan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung tidak ada variabel perantara, maka otomatis nilai pengaruh total sama dengan pengaruh langsungnya.

Tabel 4.19
Total Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
loyalitas guru -> OCB	1.105	1.128	0.150	7.352	0.000
kompensasi -> loyalitas guru	0.800	0.802	0.020	39.746	0.000
kompensasi -> OCB	0.658	0.661	0.044	14.858	0.000
komitmen organisasi -> loyalitas guru	0.233	0.232	0.019	12.437	0.000
komitmen organisasi -> OCB	0.379	0.376	0.040	9.396	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan data SmartPLS.3 2023

Kesimpulan dari nilai total effect pada tabel 4.19 adalah sebagai berikut :

- 1) *Total effect* untuk hubungan X1 (komitmen organisasi) dan Y (OCB) adalah sebesar 0,000;
- 2) *Total effect* untuk hubungan X2 (kompensasi) dan Y (OCB) adalah sebesar - 0,000;
- 3) *Total effect* untuk hubungan X1 (komitmen organisasi) dan Z (loyalitas guru) adalah sebesar 0,000;
- 4) *Total effect* untuk hubungan X2 (kompensasi) dan Z (loyalitas guru) adalah sebesar 0,000
- 5) *Total effect* untuk hubungan Z (loyalitas guru) dan Y (OCB) adalah sebesar 0,041.

4.2. Pembahasan

Hasil temuan dalam penelitian ini adalah hasil temuan penelitian terhadap kesesuaian teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan hasil penelitian sebelumnya 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 Komitmen organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai dalam hal ini para guru sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasi. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karna meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk berusaha maksimal bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,121. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,035 < 0,05$, berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Permasalahan yang menyangkut komitmen organisasi pada penelitian ini adalah 12 nilai dasar tenaga guru yang bekerja di AUM persyarikatan Muhammadiyah, Khususnya pada poin 6.) Berpegang teguh kepada manhaj Gerakan Muhammadiyah. Poin 7.) Taat kepada peraturan Muhammadiyah, keputusan musyawarah dan kebijakan Pimpinan Pusat, serta akan mengindahkan kepentingan Muhammadiyah. Dan poin 8.) Bersama keluarga menggerakkan

Persyarikatan Muhammadiyah dan aktif mengikuti pengajian Muhammadiyah dimanapun berada.

Nilai dasar tenaga guru yang bekerja di AUM persyarikatan Muhammadiyah ini lah yang kemudian diimplementasikan dalam visi dan misi sekolah Muhammadiyah, serta aturan-aturan sekolah lainnya. Dalam kenyataannya guru-guru yang ada di sekolah Muhammadiyah saat ini belum benar-benar mengikuti persyarikatan Muhammadiyah. Namun masih “merasa kalau amal usaha Muhammadiyah ini adalah keluarga besar saya,” sebanyak 3,7% menjawab kurang setuju dan sebesar 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Pada pernyataan kedua “memiliki keinginan yang kuat untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 5,6% menjawab kurang setuju.

Pada pernyataan ketiga “tidak ingin keluar dari amal usaha Muhammadiyah ini” sebanyak 18,5% menjawab kurang setuju, dan sebanyak 1,9% menjawab tidak setuju.

Pada pernyataan keempat “merasa bahwa perguruan Muhammadiyah telah banyak berjasa dalam perkembangan karir saya sebagai guru” sebanyak 11,1% menjawab kurang setuju dan sebesar 1,9% menjawab tidak setuju. Dan pada pernyataan kelima “merasa semakin memahami ilmu agama selama bekerja di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 5,6% menjawab kurang setuju.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan komitmen organisasi pada Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar secara keseluruhan cukup baik. Namun perlu diperhatikan dari komitmen organisasi ini adalah komitmen berkelanjutan menunjukkan bahwa sebagian besar responden yakni para

guru masih ada yang kurang setuju, bahkan tidak setuju terhadap komitmen yang ada. Hal ini memberikan gambaran bahwa masih ada guru pada amal usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar yang masih berpikiran untuk meninggalkan organisasi yang ada saat ini dan mencari organisasi yang lebih baik.

Sementara itu pada komitmen afektif dan komitmen normatif, guru menunjukkan perasaan bahwa perguruan Muhammadiyah ini merupakan keluarga besarnya dan merasa menjadi bagian dari organisasi serta memiliki keinginan untuk beradaptasi terhadap nilai-nilai yang ada di perguruan Muhammadiyah. Dengan menciptakan perasaan dan keterikatan yang kuat dalam organisasi, meningkatkan loyalitas merupakan cara dalam menjaga komitmen organisasi para guru. Tumbuhnya rasa komitmen setiap guru terhadap organisasi akan membawa guru terhadap keinginan dan Keputusan untuk tetap berada dalam organisasi dan memajukan organisasi. Guru yang berkomitmen dengan tujuan organisasi akan merasa yakin dan percaya bahwa nilai-nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan harapan guru sehingga dapat menciptakan perilaku positif dari para guru berupa perilaku OCB dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan organisasi dan mencapai visi dan misi organisasi.

Guru yang berkomitmen dengan tujuan organisasi akan merasa yakin dan percaya bahwa nilai-nilai dan tujuan organisasi sejalan dengan harapan guru sehingga dapat menciptakan perilaku positif dari para guru berupa perilaku OCB dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Winoto, 2020) (Luh et al., 2018) (Mahnefid, 2019) (Sudarmo and Wibowo, 2018) (Danendra et al., 2016) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4.2.2. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB)

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Pemberian kompensasi oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan guru. Para guru yang ada di Majelis Dikdasmen akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi. Kompensasi merupakan salah satu pendorong penting yang dapat memberikan rangsangan kepada para guru untuk bekerja lebih optimal.

Kompensasi memberikan peluang kepada para guru untuk memenuhi kebutuhannya. Indikator-indikator kompensasi lainnya adalah tunjangan yang diberikan kepada para guru, insentif yang diterima, serta fasilitas yang disediakan. Meski demikian, indikator-indikator kompensasi yang terpenuhi tersebut tidak serta merta menjadikan seseorang mau melakukan pekerjaan di luar pekerjaan intinya, yang menjadi cerminan adanya *organizational citizenship behavior* dalam diri seorang anggota organisasi.

Hasil analisis data secara statistik membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antar kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dengan hubungan sebesar itu terkandung arti bahwa makin tinggi

kompensasi maka akan menciptakan perilaku positif yaitu *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dan ditemukan pula Dalam uji kali ini bahwa Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur negatif sebesar -0,226. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,126 > 0,05$, sehingga variabel kompensasi berpengaruh tidak signifikan dengan arah negatif terhadap variabel *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam hal ini kompensasi yang diberikan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar kepada para guru perlu ditingkatkan lagi.

Berdasarkan table distribusi frekuensi angket variabel di dominasi jawaban setuju, selanjutnya apabila dikaitkan dengan permasalahan yang terjadi di Majelis Dikdasmen terdapat kesesuaian dengan hasil penelitian. Permasalahan yang menyangkut kompensasi adalah gaji yang diterima masih belum mencukupi kebutuhan sehari-hari dan para guru masih kurang puas, selain itu beban kerja yang diemban tidak sesuai dengan gaji yang diterima. Hal ini tercermin dari pernyataan “saya merasa gaji yang diterima sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari” guru menjawab sebesar 44,4% kurang setuju, serta 24,1% menjawab tidak setuju, dan 9,3% menjawab sangat tidak setuju. Kemudian pada pernyataan “gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja yang di emban” guru menjawab 27,8% kurang setuju, serta 13% menjawab tidak setuju, dan 5,6% menjawab sangat tidak setuju.

Selanjutnya Pada pernyataan ketiga “merasa tunjangan yang di dapat sudah cukup, mayoritas menjawab” sebanyak 1,9% menjawab tidak setuju. Pada pernyataan keempat “tunjangan hari raya yang diberikan oleh perguruan Muhammadiyah sudah layak” sebanyak 7,4% menjawab kurang setuju.

Kemudian pada pernyataan kelima “mendapatkan insentif dari perguruan Muhammadiyah” sebanyak 3,7% menjawab kurang setuju dan 1,9% menjawab tidak setuju. Dan pada pernyataan keenam “insentif yang diberikan dari organisasi membuat saya merasa dihargai” sebanyak 5,6% menjawab kurang setuju.

Jadi dapat disimpulkan bahwa keseluruhan kompensasi pada Amal Usaha Majelis Dikdasmen Pematang Siantar cukup baik. Namun perlu diperhatikan dari kompensasi berupa gaji menunjukkan bahwa Sebagian besar para guru masih kurang setuju jika gaji yang mereka terima sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari dan beberapa guru kurang setuju dengan gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja yang di emban. Sementara pada indikator insentif, tunjangan dan fasilitas hamper seluruh guru menjawab setuju dan sangat setuju bahwa insentif, tunjangan dan fasilitas yang mereka dapatkan sudah layak dan membuat mereka merasa dihargai. Pemberian kompensasi yang layak akan membawa para guru terhadap keinginan dan Keputusan untuk tetap dalam organisasi dan membantu memajukan organisasi. Melalui kompensasi yang layak diharapkan guru akan mampu berpartisipasi lebih tinggi dalam melaksanakan tugas organisasi. Dan juga dapat melebihi ekspektasi organisasi seperti dapat menciptakan sikap positif berupa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Mahnefid, 2019) (Danendra et al., 2016) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

4.2.3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Guru

Komitmen organisasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam peningkatan loyalitas guru. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis pengaruh Pengaruh komitmen organisasi terhadap loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,233. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang kondusif maka loyalitas guru yang ada di amal usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar akan semakin meningkat. Dimana guru memiliki serangkaian nilai, keyakinan, perilaku, kebiasaan dan sikap yang membantu antar guru dalam melakukan pekerjaan serta memahami prinsip-prinsip yang dianut oleh Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar dimana kesesuaian nilai-nilai yang dianut oleh guru dengan nilai-nilai yang berlaku di organisasi maka guru akan lebih sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya, dengan demikian maka loyalitas guru akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saputra, 2022) (Firdaus, 2021) menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas pegawai (guru).

4.2.4. Pengaruh Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru

Kompensasi memiliki hubungan atau pengaruh kepada guru dalam berbagai hal. Artinya jika kompensasi ditingkatkan maka, faktor lain juga akan meningkat. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi tidak memenuhi harapan guru, maka akan ikut mempengaruhi variabel lainnya. Salah satunya adalah loyalitas guru.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,800. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan loyalitas guru pegawai pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar. Dimana pemberian kompensasi yang layak dan benar akan dapat memberikan manfaat baik bagi guru maupun persyarikatan. Kompensasi merupakan salah satu masalah yang penting, bahkan terpenting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Saputra, 2022) (Firdaus, 2021) (Kholifah, 2022) menunjukkan kompensasi berpengaruh positif terhadap Loyalitas guru.

4.2.5. Pengaruh Loyalitas Guru Terhadap *Organizational citizenship behavior (OCB)*

Loyalitas pada dasarnya merupakan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditunjukkan kepada seseorang atau lembaga,

yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha untuk memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Loyalitas seorang karyawan dapat dapat menciptakan sikap positif berupa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan organisasi.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh loyalitas guru terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur sebesar 1,105. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas guru mampu meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi angket variabel loyalitas didominasi jawaban setuju, selanjutnya dalam penelitian ini loyalitas sebagai variabel intervening. Dalam hal ini guru yang memiliki loyalitas akan mempengaruhi tingkat perilaku OCB para guru yang ada di Muhammadiyah. Pada pernyataan pertama “Peduli terhadap nasib perguruan Muhammadiyah di masa yang akan datang” sebanyak 11,1% menjawab kurang setuju dan sebesar 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Pada pernyataan kedua “merasa selalu bersyukur dengan pekerjaan saya saat ini” sebanyak 5,6% menjawab kurang setuju.

Pada pernyataan ketiga “berusaha bekerja optimal di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 1,9% menjawab tidak setuju. Pada pernyataan keempat “memberikan sumbangsih dengan cara membantu perguruan Muhammadiyah untuk menacapai tujuannya” sebanyak 7,4% menjawab kurang setuju.

Pada pernyataan kelima “berusaha bekerja sebaik mungkin walaupun tanpa pengawasan” sebanyak 3,7% menjawab kurang setuju dan sebesar 1,9% menjawab tidak setuju. Pada pernyataan keenam “menyelesaikan pekerjaan dengan sikap tanggung jawab terhadap kemajuan perguruan Muhammadiyah” sebanyak 5,6% menjawab kurang setuju.

Pada pernyataan ketujuh “berkeinginan untuk tetap berkarir di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 9,3% menjawab kurang setuju dan 1,9% menjawab tidak setuju. Pada pernyataan kedelapan “menjalin hubungan yang baik dengan pengurus Dikdasmen perguruan Muhammadiyah” sebanyak 18,5% menjawab kurang setuju dan 1,9% menjawab tidak setuju.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan loyalitas guru pada Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar cukup baik. Namun perlu diperhatikan pada pernyataan “Peduli terhadap nasib perguruan Muhammadiyah di masa yang akan datang” sebanyak 11,1% menjawab kurang setuju hal ini menunjukkan masih ada diantara para guru yang belum benar-benar berkomitmen terhadap tujuan organisasi, sehingga kurangnya sikap loyal dari dalam diri guru.

Juga terkait dengan menjalin hubungan baik dengan pengurus Dikdasmen Perguruan Muhammadiyah sebanyak 18,5% yang kurang setuju. Hal ini berkaitan dengan pergantian pengurus majelis Dikdasmen yang baru terpilih sehingga perlu

penyesuaian dengan para guru seiring berjalannya waktu akan lebih baik. Kemudian loyalitas guru ini dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan pemberian kompensasi. Dengan komitmen yang kuat dan kompensasi yang layak akan mempengaruhi perilaku positif *Organizational Citizenship Behavior*

Hal ini sejalan berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Listiya, 2021) (PutriAyu et al., 2022) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.6. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi Oleh Loyalitas Guru

Komitmen Organisasi adalah Tingkat dedikasi pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja dan kemauan bekerja atas nama/untuk kepentingan organisasi dan kemungkinan mempertahankan keanggotaannya. Komitmen guru Perguruan Muhammadiyah terhadap amal usaha majelis Dikdasmen dapat dikatakan baik.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,258. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan perilaku OCB para guru melalui loyalitas pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar, dimana dengan kesesuaian nilai-

nilai dan tujuan yang dianut oleh guru dengan nilai-nilai dan tujuan yang berlaku di organisasi maka pegawai akan lebih senang berada dilingkungan organisasi, guru akan lebih merasa memiliki organisasi tersebut sehingga dengan komitmen guru terhadap organisasi yang semakin meningkatkan loyalitas dan selanjutnya akan menciptakan perilaku baik yaitu OCB.

Organisasi dengan komitmen yang kuat dapat memberikan pengaruh yang bermakna bagi perilaku dan sikap guru. Hal ini disebabkan oleh guru yang memegang nilai inti organisasi secara luas dalam suatu komitmen organisasi yang kuat. Kuatnya suatu komitmen memperlihatkan kesepakatan diantara anggota mengenai hal-hal yang harus dipertahankan oleh organisasi tersebut. Kesepakatan ini akan membina kohesifitas, kesetiaan dan komitmen karyawan pada organisasi yang dapat mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Permasalahan yang menyangkut *Organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu Perilaku yang mendukung aktivitas yang khas dari Amal Usaha Muhammadiyah tidak di laksanakan dengan baik sehingga menunjukkan nilai OCB tidak diterapkan. Dimana pengajian yang merupakan salah satu aktivitas rutin para guru dan warga persyarikatan Muhammadiyah yang masih belum diamalkan oleh Sebagian guru. Berdasarkan tabel distribusi frekuensi angket variabel *Organizational citizenship behavior* (OCB) didominasi jawaban setuju dan sangat setuju artinya sebagian guru sudah menunjukkan perilaku *Organizational citizenship behavior* (OCB). Namun perlu diperhatikan pada indikator *loyalty* menempatkan kepentingan pribadi untuk kelangsungan organisasi di perguruan Muhammadiyah seperti mengikuti pengajian atau mengikuti acara organisasi di luar jam kerja guru. Hal ini disebabkan dalam mengikuti pengajian ada Sebagian ranting

Muhammadiyah yang jadwal pengajiannya di malam hari sehingga banyak guru yang tidak berkesempatan hadir.

Pada pernyataan pertama “selalu menaati peraturan organisasi di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 3,7% menjawab kurang setuju dan sebesar 1,9% menjawab sangat tidak setuju. Pada pernyataan kedua “selalu mengikuti setiap perkembangan organisasi yang ada di perguruan muhammadiyah” sebanyak 1,9% menjawab kurang setuju dan sebesar 1,9% menjawab tidak setuju.

Pada pernyataan ketiga “berupaya menempatkan kepentingan pribadi untuk kelangsungan organisasi di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 18,5% menjawab kurang setuju dan 5,6% menjawab tidak setuju serta 24,1% menjawab sangat tidak setuju. Pada pernyataan keempat “merasa bisa memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 16,7% menjawab kurang setuju dan 1,9% menjawab tidak setuju.

Pada pernyataan kelima “selalu mendukung setiap kegiatan yang ada di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 1,9% menjawab tidak setuju. Pada pernyataan keenam “melibatkan diri dalam aktivitas sosial organisasi di perguruan Muhammadiyah” sebanyak 7,4% menjawab kurang setuju.

Jadi dapat disimpulkan secara keseluruhan perilaku OCB para guru pada Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar cukup baik. Namun perlu pembinaan atau pengarahan untuk para guru yang masih belum secara aktif mengikuti kegiatan sosial yang menjadi agenda pergerakan Muhammadiyah dan juga para guru yang harus mengikuti pengajian karena itu merupakan ruh dari persyarikatan Muhammadiyah. Sebab mereka yang bekerja di amal usaha

Muhammadiyah diharapkan juga dapat menjadi kader yang akan meneruskan perjuangan Muhammadiyah dimasa yang akan datang.

Majelis Dikdasmen juga mempertimbangkan para guru yang tinggal jauh dari ranting pengajian Muhammadiyah tempat mereka tinggal, terutama untuk guru perempuan atau ibu muda yang sulit menghadiri pengajian. Dengan mengganti waktu pengajian dari malam hari menjadi siang hari. Atau guru juga berinisiatif mencari ranting Muhammadiyah yang pengajiannya dilakukan di siang hari. Agar tidak menjadi alasan untuk tidak mengikuti pengajian ranting Muhammadiyah.

Hal ini sejalan dengan penelitian Komitmen organisasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas (Firdaus, 2021). Loyalitas karyawan memiliki dampak yang positif terhadap pertumbuhan organisasi. Dimana karyawan akan berkontribusi mewujudkan tujuan yang ingin dicapai organisasi. Kemudian karyawan yang sudah memiliki loyalitas tinggi kepada organisasi akan selalu mengoptimalkan semua keterampilan dan kemampuan mereka untuk memajukan organisasi. Dalam penelitian (Listiya, 2021) loyalitas memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang sudah menerapkan komitmen organisasi dengan baik akan membentuk karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi dan pada akhirnya mampu menimbulkan perilaku positif karyawan yaitu perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), perilaku yang tidak menjadi kewajiban formal karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa loyalitas guru mampu memediasi pengaruh Komitmen organisasi terhadap ocb.

4.2.7. Pengaruh Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dimediasi Oleh Loyalitas Guru

Kompensasi merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam membentuk perilaku OCB. Kompensasi memiliki hubungan atau pengaruh kepada karyawan dalam berbagai hal. Artinya, jika kompensasi ditingkatkan maka faktor lain juga akan meningkat.

Dari hasil analisis pengujian hipotesis Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,884. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas (p-values) sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) guru melalui loyalitas guru pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar dimana dengan kesesuaian kompensasi yang telah diberikan oleh Majelis Dikdasmen dengan para guru.

Dari hasil penelitian diatas, Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan memiliki hubungan dengan pemberian kompensasi, dengan demikian pemberian kompensasi yang layak akan meningkatkan loyalitas para guru. Dengan tumbuhnya loyalitas

dari para guru dalam organisasi diharapkan juga dapat mendukung terciptanya perilaku OCB dari para guru yang ada di amal usaha Muhammadiyah.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Listiya, 2021) (PutriAyu et al., 2022) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dengan demikian dapat disimpulkan dari hasil penelitian ini bahwa loyalitas guru mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap peningkatan perilaku positif guru berupa ocb.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan serta saran tindak lanjut dari penelitian mengenai “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Loyalitas Guru sebagai Variabel Intervening studi pada Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar ” adalah sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,121. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,035 < 0,05$, berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
2. Pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur negatif sebesar -0,226. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,126 > 0,05$, sehingga kompensasi berpengaruh tidak signifikan dengan arah negatif terhadap variabel *Organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam hal ini kompensasi yang diberikan Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar kepada para guru perlu ditingkatkan lagi.

3. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap loyalitas guru mempunyai koefisien jalur sebesar 0,233. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, berarti komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi yang kuat maka loyalitas guru yang ada di amal usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar akan semakin meningkat.
4. Kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas guru, mempunyai koefisien jalur sebesar 0,800. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi mampu meningkatkan loyalitas guru pegawai pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
5. Loyalitas guru berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) mempunyai koefisien jalur sebesar 1,105. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru berpengaruh signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas guru mampu meningkatkan *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.
6. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh loyalitas guru, mempunyai koefisien jalur sebesar 0,258. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi

terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

7. Kompensasi berpengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh loyalitas guru, mempunyai koefisien jalur sebesar 0,884. Pengaruh tersebut mempunyai *p-values* sebesar $0,000 < 0,05$, berarti loyalitas guru mampu memediasi pengaruh kompensasi terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB) pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian yang telah dijabarkan di atas, maka berikut ini dapat disampaikan beberapa saran khususnya, kepada Majelis Dikdasman Muhammaadiyah Pematang Siantar, tentang Langkah-langkah yang dapat dilakukan guna mengoptimalkan aspek komitmen organisasi, kompensasi dan loyalitas guru dalam meningkatkan variabel *organizational citizenship behavior* para guru yang dimiliki Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar, yaitu:

1. Melakukan evaluasi atas proses sosialisasi dan penerapan nilai-nilai dasar Perguruan Muhammadiyah, yaitu dengan mengukur seberapa jauh para guru yang berkerja di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar dapat mengamalkan komitmen dasar yang telah disepakati.
2. Upaya peningkatan loyalitas guru dengan menerapkan nilai-nilai dasar dari komitmen organisasi yang telah disepakati guna mendukung berfungsinya organisasi secara efektif.

3. Upaya peningkatan perilaku OCB bisa diupayakan dengan peningkatan sistem kompensasi dan keuntungan lainnya, program pensiun, pelatihan, perencanaan karir, dan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih sehingga memperkuat rasa memiliki terhadap organisasi.
4. Melakukan evaluasi atas kompensasi yang diberikan guna meningkatkan loyalitas para guru. Pemberian kompensasi (gaji, tunjangan, insentif, dan fasilitas) tersebut hendaknya disesuaikan dengan beban kerja, jabatan, dan masa kerja.
5. Meningkatkan perhatian perguruan Muhammadiyah kepada para guru. Dengan perhatian tersebut diharapkan loyalitas para guru tersebut juga akan meningkat. Selain itu guru-guru lama yang telah menunjukkan loyalitasnya dalam jangka Panjang kepada perguruan Muhammadiyah perlu diperhatikan lebih sebagai tanda terima kasih perguruan atas loyalitas mereka.
6. Dengan perhatian yang diberikan Majelis Dikdasmen akan menumbuhkan kondisi komitmen organisasi yang kuat dan loyalitas yang tinggi, sehingga diharapkan faktor-faktor tersebut dapat bekerjasama dalam meningkatkan variabel *organizational citizenship behavior* para guru yang bekerja di Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar.
7. Untuk para guru yang sulit menghadiri kegiatan sosial yang menjadi agenda pergerakan Muhammadiyah seperti pengajian karena jauh dari tempat mereka tinggal. Dapat mengganti waktu pengajian dari malam hari menjadi siang hari. Atau berinisiatif mencari ranting Muhammadiyah yang pengajiannya dilakukan di siang hari. Agar tidak menjadi alasan untuk tidak mengikuti pengajian ranting Muhammadiyah.

8. Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya menambah jumlah variabel bebas yang masih merujuk pada sumber daya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- AA Ngurah Bagus Danendra, Mujiati, Ni Wayan, 2016. Pengaruh Motivasi, Kompensasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). . PhD Thesis. Udayana University.
- Agus Prayanto, 2008. Pengaruh Kepemimpinan dan kecerdasan emosi terhadap loyalitas karyawan: Pada Koperasi SAE Pujon Malang. Undergraduate thesis, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Aji Winoto, S., 2020. KOMITMEN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB), Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen.
- Arina Nurandini, Eisha Lataruva, 2014. ANALISIS PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta). Diponegoro University, Indonesia.
- Darmadi, 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV. Budi Utama.
- D.J. Priansa, 2017. Perilaku Konsumen Dalam Bisnis Kontemporer. Alfabeta.
- Dr. Fauzi, S.E., M.Kom., M.E., Akt., CA., C., Rita Irviani, S.E.M.M., Wulandari, S.E.M.M., 2022. Penguatan Organisasi (Teori & Empiris), Edisi I. ed. CV. ANDI OFFSET, Yogyakarta.
- Dr. H. Deden Komar Priatna, S.T., S.IP., M.M., CHRA., Prof.Dr.N.L.M.M., CMA., 2021. Referensi Intellectual Capital Management Building Your Employee Passion and Happiness. Deepublish.
- Dr. Kasmir, S.E., M.M., 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Jakarta.
- Dr. Rahmi Widyanti, M.S., 2019. Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep), Jilid 1. ed. Universitas Islam Kalimantan MAB Banjarmasin, Banjarmasin.
- E. Sihombing, K. Nasution, 2020. "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI KANTOR-KANTOR KECAMATAN KOTA PADANGSIDIMPUAN." JURNAL EDUCATION AND DEVELOPMENT 8.
- Edison, Anwar, Komariyah, 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta, Bandung .
- F. Luthans, 2011. Perilaku Organisasi. , 10th ed. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Fariz Muhammad Firdaus, 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kompensasi Finansial Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Mega Daya– Jakarta Timur). PhD Thesis. STIE Indonesia Banking School.
- H Nawawi, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University Press.
- Hair, J, Hult, G., Ringel, C., Sartsedt, M., 2014. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc, America.
- Hair, J., Hult, G., Ringel, C., Sartsedt, M., 2014. *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc.

- Helfira Mahnefid, 2019. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. GMF AeroAsia Unit KNOMM*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Hengky Latan, Imam Ghozali, 2012. *Partial least squares : konsep, teknik dan aplikasi SmartPLS 2.0 M3 untuk penelitian empiris / Hengky Latan, Imam Ghozali*. . Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Husain Jusuf, 2010. *Tingkatkan Loyalitas Guna Peningkatan Prestasi Kerja dan Karir*. Binaman Aksara., Jakarta.
- I Komang Arya Satria Saputra, 2022. *Pengaruh kompensasi finansial, komitmen organisasi, dan karakteristik pekerjaan terhadap loyalitas karyawan pada PT. Trans Retail Transmart Imam Bonjol Denpasar*. Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Ira Rozyda Kholifah, 2022. *PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI MODERASI KOMITMEN ORGANISASI PADA KJUB PUSPETASARI KLATEN*. PhD Thesis. Universitas Widya Dharma.
- Juliandi, Azuar, Irfan, Safrinal Manurung, 2018. *Metodologi Penelitian Bisnis, Konsep dan Aplikasi: Sukses Menulis Skripsi & Tesis Mandiri*. . UMSU Press - 230 halaman.
- Juniarari, 2011. *Komitmen Organisasi*. Jakarta.
- Kaswan, 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis*. CV Andi Offset., Yogyakarta.
- Lijan Poltak Sinambela, Sarton Sinambela, 2019. *Manajemen Kinerja: Pengelolaan, pengukuran dan Implikasi Kinerja*. PT Rajagrafindo Persada., Depok.
- Luh, N., Sri,. *PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN HOTEL BERBINTANG DI BALI*. National Conference of Creative Industry: Sustainable Tourism Industry for Economic Development
- Mada Faisal Akbar, et al, 2021. *Seminar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insan Cendekia Mandiri, Solok.
- Malayu Hasibuan, S.P., 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Malayu Hasibuan, S.P., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Askara., Jakarta.
- Mariana, dkk, 2022. *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*.
- Markum Singodimedjo, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. SMMAS, Surabaya.
- Mila Badriyah S.E., M.M., 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Mudrajad Kuncoro, 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.
- Nikmah Putri Ayu, Solichin, Much Riyadus, 2022. *Pengaruh Loyalitas Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Tenaga Non-Medis Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Sruweng Kabupaten Kebumen*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (JIMMBA).
- Organ, D., Podsakoff, P., MacKenzie, S., 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications, Inc., 2455 Teller

- P. Titisari, 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Mitra Wacana Media., Bandung.
- Priansa, D.J., 2017. *Perilaku Konsumen Dalam Bisnis Kontemporer*. Alfabeta, Bandung.
- R. Supomo, Eti Nurhayati, 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yrama Widya, Bandung.
- Ratih Hurriyati, 2015. *Pemasaran Konsumen & Campuran Loyalitas*. Alfabeta, Bandung.
- Rinda Listiya, 2021. PENGARUH LOYALITAS KERJA, KEPERIBADIAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN DI LINGKUNGAN PERUM PERHUTANI KPH PEMALANG. . PhD Thesis. Universitas Pancasakti Tegal.
- Rino, dkk, 2020. *Perilaku Organisasi. Memahami Perilaku Kewarganegaraan Organisasional untuk Kinerja Unggul*.
- R.M. Steers, L.W Porter, 2011. *Motivation and Work Behaviour*. Accademic Press., New York.
- Robbins, S.P., 2007. *Perilaku Organisasi.*, Edisi kesepuluh. ed. Indeks Kelompok Gramedia., Jakarta.
- Rusiadi, et al, 2014. *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi Dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus Dan Aplikasi Spss, Eviews, Amos Dan Lisrel*, Cetakan Pertama. ed. Usu Press, Medan.
- S. Purba, et al, 2020. *Perilaku Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Saydam dalam Kurniawan, 2015. *Aspek-aspek Loyalitas*. Gramedia, Jakarta.
- Stephen P Robbin, Mary Coulter, 2010. *Manajemen Jilid I/ Stephen Robbins dan Mary Coulter diterjemahkan oleh Bob Sabran, Wibi Hardan*, ed. 10, Cet.13. ed. Erlangga, Jakarta .
- Stephen P Robbins, Timothy A. Judge, 2013. *Organizational Behavior*, Edisi 15. ed. Pearson, United States of America.
- Sugiyono, 2017. "Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta, Bandung.
- Sukaria Sinulingga, 2016. *Metode Penelitian Bisnis*. USU Press, Medan.
- Sutanto E. M, Meiliana Perdana, 2016. *Antecedents Variable of Employees Loyalty*. JMK : Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Fakultas Manajemen Bisnis, Universitas Kristen Petra 18.
- Tampi, Gina Sheelsia, 2013. *Kepemimpinan dan Kompensasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dan dampaknya terhadap Organizational Citizenship Baehavior (OCB)*. Jurnal EMBA, 1(3): 921–929.
- Thessa Imay Sudarmo, Ugung Dwi Aryo Wibowo, 2018. *Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. .

Tufail A Iqbal, M.S., Lodhi R.N, 2015. *Employee Loyalty and Organizational Commitment In Pakistani Organizations*. Global Journal Of Human Resource Management., .

Utaminingsih, A., 2014. *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan Dan Komitmen Organisasi*. UB Press.

Lampiran

KUESIONER PENELITIAN

Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Loyalitas Guru sebagai variabel Intervening pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar

Kepada Yth.

Bapak/ibu Guru

Di_

Amal Usaha Majelis Dikdasmen Muhammadiyah Pematang Siantar (Perguruan Muhammadiyah Jalan Merdeka No. 271)

Dengan hormat

Sehubungan dengan kegiatan penelitian tesis saya, yaitu penelitian tentang Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Loyalitas Guru sebagai variabel Intervening pada tenaga guru di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar, maka dengan ini saya meminta kesediaan Bapak/ Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian saya tersebut.

Adapun jawaban atas pertanyaan kuesioner ini bukan merupakan penilaian atas kinerja Bapak/ Ibu, melainkan hanya sebagai data dalam penelitian yang saya lakukan, dimana data tersebut saya jamin kerahasiannya. Selain itu jawaban Bapak/ Ibu atas pertanyaan kuesioner ini tidak akan ditampilkan secara individual, melainkan menjadi bagian dari data penelitian saya yang nantinya akan ditampilkan sebagai gambaran kondisi tenaga guru yang ada di Amal Usaha Majelis DIKDASMEN Muhammadiyah Pematang Siantar secara keseluruhan.

Selanjutnya apabila Bapak/ Ibu memiliki pertanyaan terkait pengisian kuesioner ini, mohon untuk langsung menanyakannya kepada saya. Akhirnya, atas kesediaan Bapak/ Ibu untuk menjadi responden dalam penelitian ini, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Juleha Ritonga, S.E.

Guru SMP Muhammadiyah 19 Pematang Siantar

HP/ WA 0812 68793018

E-mail juleharitonga8@gmail.com

Petunjuk Pengisian Kuesioner

Bacalah pernyataan ini dengan teliti, kemudian bubuhkanlah tanda check list (√) pada kolom yang tersedia. Bapak/Ibu diminta untuk menilai keadaan yang sebenarnya sampai dengan pada saat ini dengan menggunakan skala lima angka yaitu alternatif pilihan 1 sampai dengan 5 jawaban pernyataan dengan ketentuan sebagai berikut:

Nilai 5 : Untuk jawaban sangat setuju (SS) artinya responden sering mengalami dan merasakan keadaan yang terjadi dalam melaksanakan tugas

Nilai 4 : Untuk jawaban Setuju (S) artinya responden selalu mengalami dan merasakan keadaan yang terjadi dalam melaksanakan tugas

Nilai 3 : Untuk jawaban Kurang Setuju (KS) artinya kadang-kadang saja responden mengalami dan merasakan keadaan yang terjadi dalam melaksanakan tugas

Nilai 2 : Untuk jawaban Tidak Setuju (TS) artinya responden tidak pernah mengalami dan merasakan keadaan yang terjadi dalam melaksanakan tugas

Nilai 1 : Untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) artinya responden tidak pernah sama sekali mengalami dan merasakan keadaan yang terjadi dalam melaksanakan tugas

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :

Usia : tahun.

Jenis Kelamin :

Jabatan :

Pendidikan Terakhir

PERNYATAAN

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)						
No	Butir Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<i>Obedient</i>						
1.	Saya selalu menaati peraturan organisasi di Perguruan Muhammadiyah					
2.	Saya selalu mengikuti setiap perkembangan organisasi yang ada di Perguruan Muhammadiyah					
<i>Loyalty</i>						
1.	Saya berupaya menempatkan kepentingan pribadi untuk kelangsungan organisasi di perguruan Muhammadiyah					
2.	Saya merasa bisa memberikan kontribusi positif bagi perkembangan organisasi di perguruan Muhammadiyah					
<i>Participation</i>						
1.	Saya selalu mendukung setiap kegiatan yang ada di perguruan Muhammadiyah					
2.	Saya melibatkan diri dalam aktifitas sosial organisasi di perguruan Muhammadiyah					

KOMITMEN ORGANISASI						
No	Butir Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
<i>Komitmen Afektif</i>						
1.	Saya merasa kalau amal usaha Muhammadiyah ini adalah keluarga besar saya					
2.	Saya memiliki keinginan yang kuat untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada di Perguruan Muhammadiyah					
<i>Komitmen Kelanjutan</i>						
1.	Saya memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi					
2.	Saya tidak ingin keluar dari amal usaha Muhammadiyah ini					
<i>Komitmen Normatif</i>						
1.	Saya merasa bahwa Perguruan Muhammadiyah telah banyak berjasa dalam perkembangan karir saya sebagai guru					
2.	Saya merasa semakin memahami ilmu agama selama bekerja di perguruan Muhammadiyah					

KOMPENSASI						
No	Butir Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
Gaji						
1.	Saya merasa gaji yang saya terima sudah mencukupi kebutuhan sehari-hari					
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan beban kerja yang saya emban					
Tunjangan						
1.	Saya merasa tunjangan yang saya dapat sudah cukup					

LOYALITAS GURU						
No	Butir Pernyataan	SS	S	RG	TS	STS
Rasa Kepemilikan						
1.	Saya peduli terhadap nasib Perguruan Muhammadiyah di masa yang akan datang					
2.	Saya selalu bersyukur dengan pekerjaan saya saat ini					
Cenderung Untuk Bekerja Lebih						
1.	Saya berusaha bekerja optimal di Perguruan Muhammadiyah					
2.	Saya memberikan sumbangsih dengan cara membantu Perguruan Muhammadiyah untuk mencapai tujuannya					
Tingkat Kepatuhan yang Tinggi						
1.	Saya berusaha bekerja sebaik mungkin, walaupun tanpa pengawasan					
2.	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan sikap tanggung jawab terhadap kemajuan Perguruan Muhammadiyah					
Cenderung untuk tetap dalam Pekerjaanya						
1.	Saya berkeinginan untuk tetap berkarir di Perguruan Muhammadiyah					
2.	Saya menjalin hubungan yang baik dengan pengurus Dikdasmen Perguruan Muhammadiyah					

Lampiran : Hasil Pengolahan Data

Nilai uji validitas

	OCB	komitmen organisasi	kompensasi	loyalitas guru
X1.1		0.898		
X1.2		0.831		
X1.4		0.857		
X1.5		0.843		
X1.6		0.826		
X2.1			0.858	
X2.2			0.870	
X2.3			0.887	
X2.4			0.846	
X2.5			0.773	
X2.6			0.788	
Y.1	0.840			
Y.2	0.762			
Y.3	0.847			
Y.4	0.865			
Y.5	0.899			
Y.6	0.825			
Z.1				0.819
Z.2				0.726
Z.3				0.845
Z.4				0.868
Z.5				0.884
Z.6				0.835
Z.7				0.737
Z.8				0.773

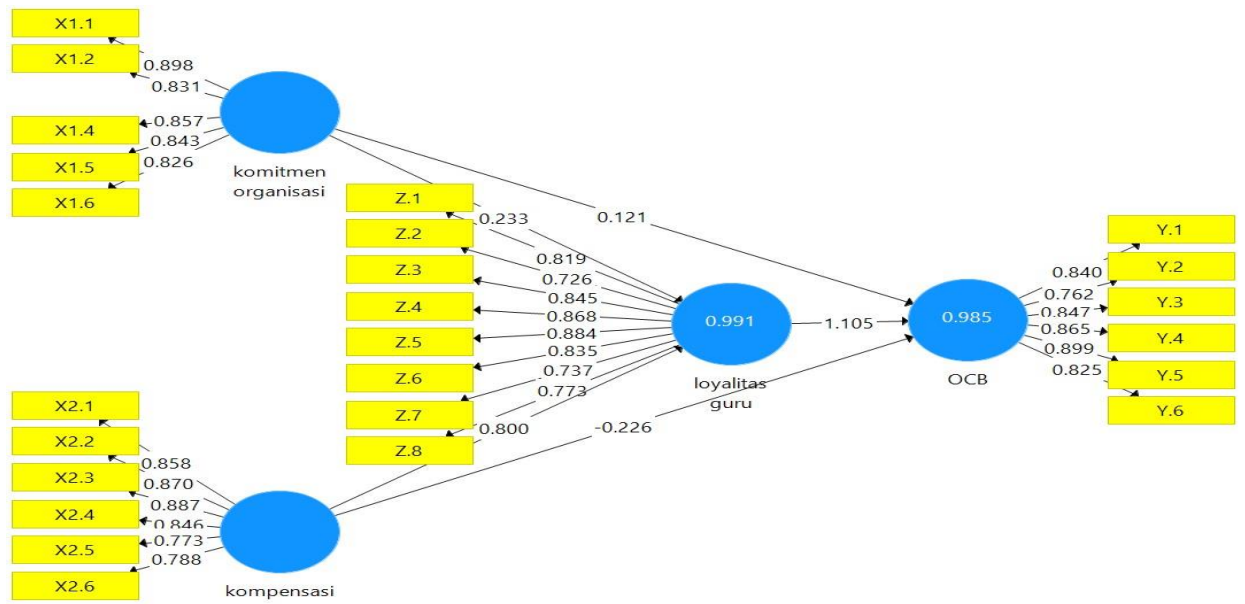
Construct Reability and validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
OCB	0.916	0.918	0.935	0.707

komitmen organisasi	0.905	0.910	0.929	0.725
kompensasi	0.915	0.920	0.934	0.702
loyalitas guru	0.926	0.930	0.939	0.661

Nilai Cross Loading

	OCB	komitmen organisasi	kompensasi	loyalitas guru
X1.1	0.822	0.898	0.755	0.797
X1.2	0.654	0.831	0.584	0.628
X1.4	0.734	0.857	0.653	0.699
X1.5	0.840	0.843	0.737	0.819
X1.6	0.762	0.826	0.626	0.726
X2.1	0.847	0.670	0.858	0.845
X2.2	0.865	0.710	0.870	0.868
X2.3	0.899	0.735	0.887	0.884
X2.4	0.825	0.775	0.846	0.835
X2.5	0.656	0.569	0.773	0.737
X2.6	0.699	0.507	0.788	0.773
Y.1	0.840	0.843	0.737	0.819
Y.2	0.762	0.826	0.626	0.726
Y.3	0.847	0.670	0.858	0.845
Y.4	0.865	0.710	0.870	0.868
Y.5	0.899	0.735	0.887	0.884
Y.6	0.825	0.775	0.846	0.835
Z.1	0.840	0.843	0.737	0.819
Z.2	0.762	0.826	0.626	0.726
Z.3	0.847	0.670	0.858	0.845
Z.4	0.865	0.710	0.870	0.868
Z.5	0.899	0.735	0.887	0.884
Z.6	0.825	0.775	0.846	0.835
Z.7	0.656	0.569	0.773	0.737
sZ.8	0.699	0.507	0.788	0.773



Path coefficient

R-square

	R Squar e	R Square Adjusted
OCB	0.985	0.984
loyalitas guru	0.991	0.990

F-square

	OCB	komitmen organisasi	kompensasi	loyalitas guru
OCB				
komitmen organisasi	0.115			2.121
kompensasi	0.048			24.890
loyalitas guru	0.761			

Path coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
komitmen organisasi -> OCB	0.121	0.109	0.056	2.158	0.035
komitmen organisasi -> loyalitas guru	0.233	0.231	0.022	10.737	0.000
kompensasi -> OCB	-0.226	-0.252	0.145	1.555	0.126
kompensasi -> loyalitas guru	0.800	0.805	0.024	33.425	0.000
loyalitas guru -> OCB	1.105	1.142	0.184	6.018	0.000

Specific indirect effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
komitmen organisasi -> loyalitas guru -> OCB	0.258	0.262	0.041	6.217	0.000
kompensasi -> loyalitas guru -> OCB	0.884	0.921	0.161	5.477	0.000

Total effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
loyalitas guru -> OCB	1.105	1.128	0.150	7.352	0.000
kompensasi -> loyalitas guru	0.800	0.802	0.020	39.746	0.000
kompensasi -> OCB	0.658	0.661	0.044	14.858	0.000
komitmen organisasi -> loyalitas guru	0.233	0.232	0.019	12.437	0.000
komitmen organisasi -> OCB	0.379	0.376	0.040	9.396	0.000

Lampiran : Tabulasi Data Responden

NO	usia Responden	Jenis Kelamin	Jabatan	Pendidikan Terakhir	ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR						KOMITMEN ORGANISASI						KOMPENSASI								LOYALITAS GURU													
					Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8						
1	41-50	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
2	>51	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
3	21-30	Perempuan	Guru	S1/DIV	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	21-30	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	
5	21-30	Perempuan	Guru	S1/DIV	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
6	21-30	Perempuan	Guru	S1/DIV	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	
7	31-40	Perempuan	Guru	S1/DIV	4	4	2	3	4	4	4	4	3	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
8	41-50	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
9	21-30	Perempuan	Guru	S1/DIV	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
10	31-40	Perempuan	Guru	S1/DIV	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	2	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	
11	>51	Laki-Laki	Guru	S1/DIV	5	4	1	4	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	
12	21-30	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
13	21-30	Laki-Laki	Guru	S1/DIV	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	1	1	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	
14	31-40	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	41-50	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	4	1	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
16	>51	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
17	>51	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
18	31-40	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	41-50	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	21-30	Laki-Laki	Guru	S1/DIV	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
21	31-40	Perempuan	Guru	S1/DIV	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5

