PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. BANK SUMUT

TUGAS AKHIR

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

Oleh :

NAMA	**: M. ALWI FIKRI SARAGIH**
NPM	**: 2105160040**
PROGRAM STUDI	**: MANAJEMEN**
KONSENTRASI	**: SUMBER DAYA MANUSIA**

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN

2025

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Jumat, tanggal 15 Agustus 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : **M. ALWI FIKRI SARAGIH**
NPM : **2105160040**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Skripsi : **PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. BANK SUMUT.**

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

Tim Penguji

Penguji I	Penguji II
JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.	**DODY SALDEN CHANDRA., SE., M.M.**

Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

PANITIA UJIAN

Ketua	Sekretaris
Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si, CMA	**Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si**

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

بسم الله الرحمن الرحيم

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama	:	**M. ALWI FIKRI SARAGIH**
N.P.M	:	**2105160040**
Program Studi	:	**MANAJEMEN**
Konsentrasi	:	**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**
Judul Tugas Akhir	:	**PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. BANK SUMUT.**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan tugas akhir.

Medan, Juli 2025

Pembimbing Tugas Akhir

(YUDI SISWADI, S.E., M.M.)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen	**Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**
(JASMAN SARIPUDDIN HASIBUAN, S.E., M.Si.)	**(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)**

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

BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : M. Alwi Fikri Saragih
NPM : 2105160040
Dosen Pembimbing : Yudi Siswadi, S.E., M.M.
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Penelitian : Pengaruh Perceived Organizational Support dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Sumut

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	Terdahulu ✓		
Bab 2	Terdahulu ✓		
Bab 3	Terdahulu ✓		
Bab 4	Sampel menggunakan rumus slovin Tabel analisis dik menggunakan analisis statistik PLS-SEM sesuai teknis analisis jalur.	28/07/25	
Bab 5	Menyempurnakan x menganalisis sesuai hasil penelitian	4	
Daftar Pustaka	Wajib menggunakan jurnal terpilih menggunakan metode mandelap.	4	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Acc proses selanjutnya	28/07/25	

Medan, Juli 2025

Diketahui oleh:
Ketua Program Studi

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

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing

YUDI SISWADI, S.E., M.M.

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

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

بسم الله الرحمن الرحيم

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : **M. ALWI FIKRI SARAGIH**
N.P.M : **2105160040**
Program Studi : **MANAJEMEN**
Konsentrasi : **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul "**Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship* Behavior pada Pt. Bank Sumut.**" adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

Yang Menyatakan

METERAI TEMPEL
F306BAMX421326289

M. ALWI FIKRI SARAGIH

ABSTRAK

PENGARUH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA PT. BANK SUMUT

M. ALWI FIKRI SARAGIH
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Email : alwifikri17@gmail.com

Permasalahan pada penelitian ini dapat dilihat dari belum optimalnya dukungan organisasi, lingkungan kerja yang kurang efisien, budaya yang membatasi inisiatif, rendahnya kepedulian antar karyawan, serta kinerja yang terhambat oleh minimnya keterampilan dan kerja sama tim. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja, pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*, dan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*. Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kuantitatif, pengambilan sampel menggunakan rumus slovin, teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner/angket, teknik analisis data menggunakan SEM PLS dengan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior*, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior sebagai* variabel intervening pada PT. Bank Sumut.

Kata Kunci : *Perceived Organizational Support*, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AT PT. BANK SUMUT

M. ALWI FIKRI SARAGIH
Management Study Program, Faculty of Economics and Business
University of Muhammadiyah North Sumatra
Email: alwifikri17@gmail.com

The problems in this study can be seen from the lack of optimal organizational support, a less efficient work environment, a culture that limits initiative, low concern between employees, and performance that is hampered by a lack of skills and teamwork. The purpose of this study is to determine the influence of perceived organizational support on performance, the influence of organizational culture on performance, the influence of organizational citizenship behavior on performance, the influence of perceived organizational support on organizational citizenship behavior, the influence of organizational culture on organizational citizenship behavior, the influence of perceived organizational support for performance through organizational citizenship behavior, and the influence of organizational culture on performance through organizational citizenship behavior. The types of research carried out are quantitative research, sampling using the slovin formula, data collection techniques using questionnaires, data analysis techniques using SEM PLS with the SmartPLS application. The results of this study prove that perceived organizational support has a positive and significant effect on performance, organizational culture has a positive and significant effect on performance, organizational citizenship behavior has a positive and significant effect on performance, perceived organizational support has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, organizational culture has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, perceived organizational support has a positive and significant effect on performance through organizational citizenship behavior, and organizational culture has a positive and significant effect on performance through organizational citizenship behavior as an intervening variable in PT. Bank Sumut.

Keywords: Perceived Organizational Support, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior, Performance

KATA PENGANTAR

بسم الله الرحمن الرحيم

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul **"Pengaruh *Perceived Organizational Support* Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Pada PT. Bank Sumut"** tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penulisan Tugas Akhir ini adalah untuk menyelesaikan Pendidikan pada jenjang Strata – 1 Manajemen dan memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril maupun materil sehingga Tugas Akhir ini dapat terselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih ini penulis tujukan kepada :

1. Bapak dan Ibu beserta saudara kandung penulis yang selalu memberikan dukungan moril dan materil, doa yang tiada henti, serta kasih sayang yang tak ternilai. Tanpa dukungan mereka, kami tidak akan mampu mencapai tahap ini dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani. M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Bapak Assoc. Prof. Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Assoc. Prof. Jasman Saripuddin Hsb, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Yudi Siswadi, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing saya yang telah memberikan bimbingan dan meluangkan waktunya untuk membantu saya menyelesaikan tugas akhir ini.
8. Bapak Prof. Dr. Jufrizen. S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik saya yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama masa perkuliahan berlangsung.
9. Seluruh Dosen beserta Staff Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis Prodi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Bapak Pimpinan PT. Bank Sumut yang telah menerima dan mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian serta melampirkan data data yang diperlukan.
11. Seluruh teman-teman penulis selama masa perkuliahan yang turut membantu dan memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik.

Meskipun telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun tugas akhir ini dengan sebaik-baiknya, Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih terdapat beberapa kekurangan. Penulis tetap terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun dari dosen pembimbing maupun pembaca lainnya guna menyempurnakan tugas akhir ini di tahap selanjutnya.

Penulis berharap bahwa kekurangan-kekurangan tersebut tidak mengurangi esensi dari tujuan penulisan tugas akhir ini dan dapat menjadi bahan evaluasi untuk perbaikan di masa mendatang agar Tugas Akhir yang akan dikerjakan benar-benar memberikan kontribusi yang maksimal baik dalam aspek ilmu pengetahuan maupun penelitian selanjutnya. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi semua pihak dan terkhusus penulis sendiri.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Juli 2025
Penulis,

M. Alwi Fikri Saragih
2105160040

DAFTAR ISI

ABSTRAK i
ABSTRACT ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI vi
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR x
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Masalah 1
1.2 Identifikasi Masalah 6
1.3 Batasan Masalah 7
1.4 Rumusan Masalah 7
1.5 Tujuan Penelitian 8
1.6 Manfaat Penelitian 8
BAB 2 LANDASAN TEORI 10
2.1 Kajian Teori 10
2.1.1 Kinerja 10
2.1.1.1 Definisi Kinerja 10
2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan 12
2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan 13
2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan 14
2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 18
2.1.2.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 18
2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 19
2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 21
2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) 21
2.1.3 *Perceived Organizational Support* 23
2.1.3.1 Definisi *Perceived Organizational Support* 23
2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat *Perceived Organizational Support* 24
2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support* 26
2.1.3.4 Indikator *Perceived Organizational Support* 28

2.1.4 Budaya Organisasi 29
2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi 29
2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi 31
2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi 32
2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi 33
2.2 Kerangka Konseptual 35
2.3 Hipotesis 41
BAB 3 METODE PENELITIAN 43
3.1 Pendekatan Penelitian 43
3.2 Definisi Operasional 43
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian 44
3.4 Populasi Dan Sampel 45
3.5 Teknik Pengumpulan Data 46
3.6 Teknik Analisis Data 47
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN 54
4.1 Deskripsi Data 54
4.1.1 Karakteristik Responden 54
4.1.1 Distribusi Jawaban 56
4.2 Hasil Analisis Data 65
4.2.1 *Outer Model* 65
4.2.1.1 *Convergent Validity* 65
4.2.1.2 *Discriminant Validity* 67
4.2.1.3 *Composite Reliability* 67
4.2.2 *Inner Model* 68
4.2.2.1 *R-Square* 68
4.2.2.2 *F-square* 69
4.2.3 Uji Hipotesis 71
4.2.3.1 *Direct Effects* (Pengaruh Langsung) 71
4.2.3.2 *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) 72
4.3 Pembahasan 74
4.3.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja 74
4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja 75
4.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja 75

4.3.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 76
4.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* 77
4.3.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* 78
4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* 80
BAB 5 PENUTUP 81
5.1 Kesimpulan 81
5.2 Saran 82
5.2 Keterbatasan Penelitian 82
DAFTAR PUSTAKA 84

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional 43
Tabel 3.2 Rincian Kegiatan..... 44
Tabel 3.3 Populasi Kantor Pusat PT. Bank Sumut 45
Tabel 3.4 Sampel Penelitian..... 46
Tabel 3.5 Skala *Likert* 47
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden 54
Tabel 4.2 Usia Responden..... 55
Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden 55
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden 56
Tabel 4.5 Skor Jawaban Kinerja Karyawan..... 57
Tabel 4.6 Skor Jawaban *Organizational Citizenship Behavior* 59
Tabel 4.7 Skor Jawaban Perceived Organizational Support 61
Tabel 4.8 Skor Jawaban Budaya organisasi 62
Tabel 4.9 Hasil Analisis *Convergent Validity*..... 65
Tabel 4.10 Hasil Analisis *Discriminant Validity* 67
Tabel 4.11 Hasil Analisis *Composite Reliability* 68
Tabel 4.12 Hasil Analisis *R-square* 69
Tabel 4.13 Hasil Analisis *F-square* 70
Tabel 4.14 Hasil Analisis *Direct Effect* 71
Tabel 4.15 Hasil Analisis *Indirect Effect* 73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir..... 41
Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur..... 49
Gambar 4.1 *Graphical Output* 66

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi sumber daya manusia di tingkat nasional ditandai dengan semakin terbukanya akses informasi, perkembangan teknologi, dan perubahan kebutuhan pasar kerja yang mendorong tenaga kerja untuk terus meningkatkan kompetensi. Persaingan di dunia kerja menjadi lebih ketat karena kualitas SDM menjadi penentu utama keberhasilan suatu individu atau organisasi. Perusahaan mencari pekerja yang tidak hanya terampil secara teknis, tetapi juga adaptif, inovatif, dan mampu bekerja dalam tim. Pemerintah dan lembaga pendidikan turut berperan dalam menyiapkan SDM yang siap menghadapi tantangan global dengan meningkatkan kualitas pendidikan, pelatihan, serta mendorong budaya kerja yang produktif dan profesional.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam sebuah perusahaan karena mereka tidak hanya menjalankan fungsi operasional tetapi juga berperan penting dalam mendorong pencapaian visi dan misi organisasi. Kinerja SDM yang baik akan berdampak positif terhadap efisiensi, inovasi, dan daya saing perusahaan, sedangkan kinerja yang kurang optimal dapat menimbulkan berbagai masalah, seperti penurunan kualitas kerja, tingginya tingkat *turnover*, dan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif merupakan salah satu kunci utama dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang perusahaan.

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan atau

instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut (Khaeruman et al., 2021). Menurut Jufrizen (2016) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan.

Untuk menciptakan kinerja karyawan yang optimal, terdapat beberapa aspek yang mempengaruhinya, salah satu aspek tersebut adalah *Perceived Organizational Support* (Mursidta, 2017). *Perceived Organizational Support* (dukungan organisasi yang dirasakan) adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka (Robbins & Judge, 2008).

Budaya organisasi juga merupakan salah satu aspek yang dapat meningkatkan tingkat kinerja pada suatu organisasi ataupun perusahaan (Amanda et al., 2017). Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Budaya merupakan hasil interaksi dan hasil suatu dialog dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai-nilai yang menjadi

makna bersama antar elemen-elemen organisasi (Yusuf & Syarif, 2017).

Selain itu, aspek yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Pangkerego et al., 2023). OCB adalah perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. OCB melibatkan beberapa perilaku individu yang meliputi perilaku menolong sesama anggota organisasi, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja. Perilaku sukarela pegawai tersebut merupakan perilaku sosial yang positif dan memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi pegawai dan organisasi (Rostiawati, 2020). Menurut Kusumajati (2014) OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, dengan adanya perilaku ini, interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Dengan OCB karyawan meningkatkan produktivitas dari karyawan tersebut.

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara, adalah bank milik pemerintah daerah yang didirikan untuk mendukung pembangunan ekonomi di wilayah Sumatera Utara. Berkantor pusat di Medan, bank ini dimiliki oleh pemerintah provinsi serta kabupaten dan kota di daerah tersebut. Sejak awal berdirinya, Bank Sumut berperan sebagai lembaga keuangan yang melayani berbagai kebutuhan perbankan masyarakat, termasuk pelaku usaha kecil, menengah, dan koperasi. Seiring waktu, Bank Sumut terus berkembang dengan menyediakan layanan perbankan konvensional maupun syariah, serta melakukan inovasi digital untuk menjangkau nasabah lebih luas dan memberikan layanan yang lebih baik sesuai dengan standart yang telah ditentukan.

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan salah satu indikator dari *perceived organizational support* (dukungan organisasi yang dirasakan), karena mencerminkan sejauh mana organisasi peduli terhadap kemajuan komptenesi dan kesejahteraan karyawannya. Ketika organisasi secara aktif memberikan pelatihan, pendidikan, atau peluang pengembangan diri kepada karyawan, hal ini akan membangun persepsi positif bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan berkomitmen terhadap pertumbuhan profesional mereka. Dengan demikian, upaya pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan keterampilan kerja, tetapi juga memperkuat rasa loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Berikut adalalh pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang pernah dilakukan oleh PT. Bank Sumut pusat :

Tabel 1.1 Pelatihan PT. Bank Sumut

No	Tahun	Jenis Pelatihan
1.	2024	Pelatihan penyaluran Kredit pada Sektor Pertanian, Perkebunan, Perikanan dan Peternakan kepada Account Officer (AO) dan Supervisor Kredit Ritel PT Bank Sumut.
2.	2024	Pelatihan Mengolah Data pada Bank SUMUT untuk Menunjang Pelaporan SCV LPS.
3.	2024	Pelatihan kepemimpinan untuk seluruh pemimpin Divisi dan Cabang.
4.	2023	Pelatihan implementasi LMS di industri perbankan.
5.	2022	Pelatihan Aspek Legal Kredit/Pembiayaan dan Pengelolaan Asuransi.
6.	2022	Pelatihan Media Handling and Crisis Management.

Sumber : www.banksumut.co.id

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara yang penulis lakukan, didapati masalah pada *Perceived Organizational Support* dimana karyawan tidak mendapatkan pelatihan rutin yang relevan dengan perkembangan industri perbankan digital, seperti penggunaan sistem banking terbaru atau literasi keamanan siber yang mengakibatkan karyawan tidak mampu mengikuti perkembangan teknologi sehingga pelayanan menjadi lambat dan tidak kompetitif seperti bank lainnya. Dari segi kondisi kerja yang seharusnya mendukung kenyamanan dan efisiensi karyawan, didapati juga beberapa ruangan masih

menggunakan perangkat keras (komputer, printer, jaringan) yang sudah usang, hal ini menghambat efisiensi kerja dan dapat mengakibatkan terlambatnya karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Masalah juga ditemukan pada budaya organisasi kantor pusat PT. Bank Sumut dimana budaya kerja yang saat ini dilakukan terlalu formal dan menekankan kepatuhan dibanding kreativitas sehingga karyawan cenderung hanya bekerja sesuai instruksi dan tidak berani mengambil inisiatif untuk perbaikan proses atau pelayanan. Lalu, organisasi belum membangun budaya pembelajaran dari kegagalan (*learning culture*) mengakibatkan karyawan takut mencoba hal baru karena khawatir mendapat sanksi jika gagal.

Masalah juga didapati pada *Organizational Citizenship Behavior* dimana karyawan enggan membantu rekan kerja yang kesulitan karena merasa itu di luar tanggung jawabnya. Lalu, didapati karyawan hanya menyelesaikan pekerjaan sebatas standar minimum dan masalah lainnya seperti pegawai datang terlambat, sering abai terhadap *deadline*, dan tidak berusaha meningkatkan kualitas kerja hal ini berdampak pada produktivitas yang rendah dan target organisasi akan sulit tercapai. Lebih lanjut, juga terdapat masalah pada kinerja karyawan dimana karyawan tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan efektif, karyawan juga menunjukkan sedikit inisiatif dalam menyelesaikan masalah atau mengusulkan perbaikan. Mereka cenderung menunggu arahan dari atasan daripada mencari solusi sendiri. Karyawan pada bidang Divisi Umum juga kesulitan bekerja dalam tim, seringkali terjadi konflik antar individu, atau mereka cenderung bekerja sendiri dan tidak mau berkolaborasi dengan anggota tim lain.

Berdasarkan latar belakang masalah dan fenomena yang telah penulis jabarkan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja dan aspek yang mempengaruhinya yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, *Perceived Organizational Support* dan budaya organisasi. Maka, penulis menetapkan judul penelitian ini sebagai ***"Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bank Sumut"***.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Karyawan tidak mendapatkan pelatihan rutin yang relevan dengan perkembangan industri perbankan digital, seperti penggunaan sistem banking terbaru atau literasi keamanan siber.
2. Karyawan cenderung hanya bekerja sesuai instruksi dan tidak berani mengambil inisiatif untuk perbaikan proses atau pelayanan
3. Karyawan enggan membantu rekan kerja yang kesulitan karena merasa itu di luar tanggung jawabnya. Karyawan idak berusaha meningkatkan kualitas kerja, hal ini berdampak pada produktivitas yang rendah dan target organisasi akan sulit tercapai.
4. Karyawan tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan efektif.
5. Karyawan juga kesulitan bekerja dalam tim, seringkali terjadi konflik antar individu, atau mereka cenderung bekerja sendiri dan tidak mau berkolaborasi dengan anggota tim lain.

1.3 Batasan Masalah

Untuk membatasi masalah agar tidak terlalu jauh dari tema yang sedang dibahas, maka peneliti membatasi masalah pada penelitian ini hanya pada *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior*, kinerja karyawan dan membatasi divisi penelitian hanya pada divisi umum, divisi sekretariat perusahaan, dan divisi Sumber Daya Manusia.

1.4 Rumusan Masalah

1. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut?.
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut?.
3. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut?.
4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut?.
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut?.
6. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut?.
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut?.

1.5 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.

1.6 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan mengenai teori sumber daya manusia mengenai *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan. Kemudian, penelitian ini juga diharapkan dapat memajukan dan

mengembangkan ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

   Secara praktis, temuan pada penelitian ini diharapkan bisa menjadi rujukan bagi perusahaan yang sedang mengalami masalah dan ingin meningkatkan kinerja karyawan melalui aspek *Perceived Organizational Support*, budaya organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* . Diharapkan juga berguna untuk perusahaan ataupun manajemen sumber daya manusia lain yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja atau prestasi kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Lebih lanjut, Kinerja pegawai/karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang tercapai oleh seseorang pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya. (Khaeruman et al., 2021). Kinerja pegawai merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaanya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu, kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral sertaetika, yang tertuang dalam perumusan strategi perencanaan (strategic planning) organisasi bersangkutan (Budiyanto & Mochklas, 2020).

Menurut Siswadi & Arif (2021) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Menurut Jufrizen (2016) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di

dalam perusahaan. Menurut Dahri & Putra (2024) Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan yang dicapai karyawan per satuan periode waktu tertentu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Widodo & Yandi (2022) kinerja merupakan suatu hasil kerja atau taraf kesuksesan yang dicapai oleh pekerja dalam bidang pekerjaannya yang secara langsung dapat tercermin dari output yang dihasilkan baik yang berupa jumlah maupun kualitasnya, menurut kriteria yang diberlakukan untuk pekerjaan tersebut. Menurut Latief et al (2018) kinerja adalah terjemahan dari Performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Menurut Sembiring (2020) Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja atau pencapaian yang diperoleh oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang dicapai dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan peran yang diberikan. Kinerja mencerminkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan standar, kriteria, dan tujuan organisasi, serta dipengaruhi oleh faktor seperti kompetensi, pengalaman, kesungguhan, dan dukungan organisasi. Hasil kinerja ini harus dapat diukur secara konkret dan

objektif, sehingga menjadi dasar dalam menilai kontribusi pegawai terhadap pencapaian visi dan misi organisasi.

2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan atau instansi. Dengan kinerja pegawai yang baik pada suatu perusahaan atau instansi, maka perusahaan atau instansi tersebut akan dapat mencapai tujuan yang diinginkannya. Hal ini dikarenakan kinerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dalam setiap organisasi, manusia merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam menghidupkan organisasi tersebut (Khaeruman et al., 2021).

Menurut Saleha et al (2023) Hasil evaluasi kinerja dapat digunakan untuk keputusan tentang sumber daya manusia, evaluasi, dan umpan balik. Tujuan utama evaluasi kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dengan meningkatkan kinerja individu karyawan. Karyawan akan tampil lebih baik ketika mereka menerima kritik yang membangun karena itu akan menunjukkan bahwa mereka dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan.

Menurut Rahayu & Sindar (2022) Penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Menurut Mudjihartono et al (2010) Adapun tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut : Untuk mengetahui tujuan dan sasaran manajemen dan pegawai, memotivasi pegawai untuk memperbaiki kinerjanya, mendistribusikan *reward* dari organiasi/Instansi yang dapat berupa penambahan gaji/upah dan promosi yang adil, dan mengadakan manajemen Penelitian Personalia. Menurut Sinollah & Hermawanto (2020) Penilaian Kinerja bertujuan untuk memberikan feedback kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerja, meningkatkan produktivitas, dan sebagai dasar pengambilan berbagai kebijakan terhadap pegawai. Penilaian kinerja menjadi suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan kepuasan kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

2.1.1.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu kemampuan, kepribadian dan minat kerja, kejelasan dan penerimaan seseorang pekerja, tingkat motivasi pekerja, kompetensi, fasilitas kerja, budaya kerja, kepemimpinan, disiplin kerja (Afandi, 2021). Menurut Prabu (2017) Terdapat Lima Faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan yaitu : Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Tanggung jawab, Kerja sama, dan Inisiatif. Menurut Susanto (2019) Kinerja karyawan yang positif dapat tercapai, jika perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu motivasi, kepuasan dan disiplin kerja merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi.

Menurut Toto (2024) Kinerja atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh faktor individu dan faktor lingkungan organisasi. Faktor individu, meliputi kemampuan,

kebutuhan, keyakinan, pengalaman, dan penghargaan. Sedangkan faktor lingkungan organisasi meliputi tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pendidikan, dan motivasi. Menurut Daulay et al (2019) terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu komitmen organisasi, tanggung jawab kerja dan disiplin kerja.

Menurut Lestary & Chaniago (2018) Kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor dari dalam dan luar dirinya. Faktor dalam dirinya sendiri adalah pengetahuan, keterampilan dan kompetisi yang dimiliki, motivasi kerja, kepribadian, sikap dan perilaku yang mempunyai pengaruh kinerjanya. Faktor dari luar dirinya antara lain gaya kepemimpinan atasan, hubungan antara para karyawan, lingkungan kerja tempat karyawan bekerja. Menurut Norwati et al (2023) kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut yaitu kemampuan individual untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

2.1.1.4 Indikator Kinerja Karyawan

Adapun indikator yang dapat diugnakan untuk mengukur kinerja menurut Widodo & Yandi (2022) yaitu :

1. Kemampuan teknis

   Kemampuan teknis adalah kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperoleh.

2. Kemampuan konseptual

   Kemampuan konseptual adalah kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuain bidang gerak masingmasing ke dalam bidang

oprasional perusahaan secara menyeluruh, yang pda intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan atau pegawai.

3. Tanggung Jawab

   Tanggung Jawab adalah kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaannya, sarana dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.

4. Inisiatif

   Inisiatif adalah kemampuan mengenali masalah-masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan tugas-tugas yang belum diberikan.

5. Kemampuan hubungan interpersonal

   Kemampuan hubungan interpersonal adalah kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Menurut Bangun (2018:234) Indikator atau pengukuran kinerja karyawan adalah :

1. Kualitas Pekerjaan, setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
2. Jumlah Pekerjaan, dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut

karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk mengerjakannya atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.

3. Ketepatan Waktu, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
4. Kehadiran, suatu jenis pekerjaan tertentu menurut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
5. Kemampuan kerja sama, tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antara karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Robbins (2016:260) mengemukakan bahwa dimensi dan indikator kinerja dapat diukur yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja. Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan

mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu : a. Kerapian. b. Ketelitian. c. Hasil kerja.

2. Kuantitas Kerja. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu : a. Kecepatan. b. Kemampuan.
3. Tanggung jawab. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu: a. Hasil kerja. b. Mengambil keputusan.
4. Kerja sama. Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu : a. Jalinan kerja sama. b. Kekompakan.
5. Inisiatif. Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu kemampuan mengatasi masalah tanpa menunggu perintah atasan. Maka dapat disimpulkan indikator kinerja karyawan dapat diukur dimulai dari dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja,

tanggung jawab, kerja sama, dan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.1.2.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB adalah melakukan usaha terus menerus dan bekerja lebih dari standar minimum yang dipersyaratkan. Perilaku OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu pekerjaan orang lain, mengembangkan profesi, mematuhi aturan organisasi bahkan ketika tidak ada seorang pun yang melihat, memajukan dan melindungi organisasi, dan menjaga sikap positif dan memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di tempat kerja (Naway, 2018).

Menurut Rostiawati (2020) OCB adalah perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. OCB melibatkan beberapa perilaku individu yang meliputi perilaku menolong sesama anggota organisasi, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja. Perilaku sukarela pegawai tersebut merupakan perilaku sosial yang positif dan memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi pegawai dan organisasi.

Rostiawati (2020) juga menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi positif individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *reward* dari kinerja yang tinggi. OCB melibatkan beberapa perilaku di antaranya: menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra dan patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

OCB memiliki peranan penting dalam menunjang kinerja organisasi yang mendorong individu untuk bekerja membantu mencapai tujuan organisasi.

Menurut Nahrisah & Imelda (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan istilah bagi karyawan yang memberikan nilai lebih terhadap pekerjaan yang menjadi tugasnya maupun nilai tambah bagi perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga disebut sebagai perilaku extra role karena perilaku yang diberikan karyawan melebihi tugas utamanya. Sedangkan menurut Husniati & Pangestuti (2018) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela pegawai yang tidak secara langsung berkaitan dengan pengimbalan, namun berkontribusi pada keefektifan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela dan positif dari karyawan yang melebihi tanggung jawab formal atau tugas pokoknya, serta tidak secara langsung dihubungkan dengan imbalan atau kompensasi. OCB mencakup berbagai bentuk perilaku seperti membantu rekan kerja, mengambil tugas tambahan, mematuhi aturan meskipun tanpa pengawasan, menjaga sikap positif, dan berkontribusi untuk kemajuan organisasi. Perilaku ini disebut juga sebagai *extra-role behavior* karena memberikan nilai tambah bagi organisasi dengan mendukung efektivitas kerja dan pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2.2 Tujuan Dan Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah membantu meningkatkan dan mengefisiensikan penggunaan sumber daya organisasional bidang pendidikan, sehingga dalam saling berinteraksi dan membangun kekuatan bersama ada kesan yang menarik antar *stakeholders* untuk tujuan moralitas,

kekerabatan, kepercayaan, kinerja, dan produktivitas organisasi yang hendak dicapai (Ashlan & Akmaluddin, 2022).

Menurut Rostiawati (2020) adapun manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah :

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

Sedangkan menurut Kusumajati (2014) OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi. Dengan kata lain, dengan adanya perilaku ini, interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Dengan OCB karyawan meningkatkan produktivitas dari karyawan tersebut.

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

Menurut Rostiawati (2020) Terdapat sejumlah faktor yang diduga dapat mempengaruhi implementasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya adalah : *supervise*, komitmen tugas, dan kepuasan kerja. Menurut Fathiyah (2021) OCB dipengaruhi oleh dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. faktor internal dari OCB terdiri dari (kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi kerja) dan faktor eksternal dari OCB (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatnya OCB pegawai.

Sedangkan menurut Saidah & Mulyana (2024) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Faktor-faktor tersebut terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi kepribadian, kecerdasan emosional, serta kemampuan kerja dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai itu sendiri. Sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi OCB pada pegawai antara lain meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan (khususnya kepemimpinan *transformasional*), budaya organisasi, dan persepsi keadilan.

2.1.2.4 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Adapun indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Muhdar (2018:51) adalah sebagai berikut :

1. *Altruisme*, yaitu kesediaan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan.

2. *Conscientiousness*, yaitu dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan yang kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi.
3. *Sportmanship*, yaitu perilaku toleransi yang tinggi terhadap gangguan pekerjaan atau penerimaan pegawai terhadap keadaan yang tidak sesuai dengan kondisi ideal.
4. *Courtesy*, yaitu perilaku yang mencerminkan karyawan selalu mempertimbangkan apakah keputusan kerja yang dibuatnya mempengaruhi karyawan lain.
5. *Civic Virtue*, yaitu perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Tewal et al (2017:44) indikator *Organizational Citizenship Behavior* yaitu :

1. membantu individu lain dalam tim.

   Karyawan yang memiliki OCB tinggi akan secara sukarela menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan, bahkan jika itu di luar tugas dan tanggung jawabnya.
2. mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra.

   Mereka tidak ragu untuk mengambil inisiatif dan mengerjakan tugas tambahan atau proyek yang mungkin tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka.
3. menghindari konflik yang tidak perlu.

   Karyawan dengan OCB yang baik cenderung menghindari konflik yang tidak produktif dan mencari solusi yang konstruktif untuk masalah.

4. dengan besar hati mentolerir kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

   Mereka mampu bersikap positif dan tetap fokus pada pekerjaan meskipun menghadapi masalah atau gangguan kecil yang mungkin terjadi dalam lingkungan kerja.

2.1.3 *Perceived Organizational Support*

2.1.3.1 Definisi *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support (dukungan organisasi yang dirasakan) adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka (Robbins & Judge, 2008).

Menurut Alkasim & Prahara (2019), *Perceived Organizational Support* (POS) mengacu pada persepsi karyawan sejauh mana organisasi menilai kontribusi, memberi dukungan, dan peduli pada kesejahteraan. Kepercayaan karyawan akan mempengaruhi persepsi terhadap kualitas hubungan pertukaran yang saling memberikan timbal balik antara karyawan dengan organisasinya. Erdogan & Enders (2007) Juga menjelaskan bahwa POS merujuk pada derajat dimana individu percaya bahwa organisasi peduli kepada mereka, menghargai masukan mereka dan mendukung mereka dengan bantuan dan dukungan yang diperlukan.

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) *Perceived Organizational Support* (POS) adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka, lebih lanjut dijelaskan POS juga dinilai sebagai kepastian mengenai adanya bantuan yang akan diberikan oleh organisasi ketika dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang dimiliki seseorang secara efektif dan bagaimana cara berhadapan dengan situasi yang penuh tekanan.

Sedangkan menurut Jufrizen & Sianipar (2023) Dukungan organisasi, juga disebut "*Perceived Organizational Support* (POS)," merupakan konsep penting dalam perilaku organisasi. Konsep ini menjelaskan hubungan antara cara organisasi memperlakukan karyawannya dan sikap serta perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut terhadap pekerjaan mereka dan organisasi secara keseluruhan. Ketika diterima oleh karyawan dan dianggap sebagai rangsangan, perlakuan organisasi tersebut diatur dan ditafsirkan sebagai indikasi dukungan organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa *perceived organizational support* (POS) merupakan persepsi atau keyakinan karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. POS mencerminkan bentuk perhatian, penghargaan, dan dukungan yang diberikan organisasi kepada karyawan baik dalam bentuk bantuan untuk menyelesaikan tugas maupun dalam menghadapi tekanan kerja. Ketika organisasi menunjukkan perlakuan yang adil, perhatian, dan penghargaan, karyawan akan merespons dengan sikap positif dan loyalitas terhadap organisasi.

2.1.3.2 Tujuan Dan Manfaat *Perceived Organizational Support*

Semakin baik persepsi dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan, semakin mereka akan merasa terlibat dalam pekerjaan mereka dan perusahaan.

Dengan demikian, mereka akan merasa puas dengan apa yang mereka dapatkan. Karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan dapat bekerja dengan baik karena fasilitas dan kontribusi perusahaan yang membuat karyawan merasa nyaman dan aman memicu moral karyawan untuk meningkat dan membuat karyawan bertahan di perusahaan dalam waktu yang lama (Khair et al., 2024).

Menurut Wang & Wang (2020) Dukungan organisasi yang dirasakan pada karyawan dapat membantu menghilangkan hambatan yang dirasakan karyawan saat bekerja yang berdampak pada rasa percaya diri, emosional, dan motivasi yang dapat mengurangi ketidakpuasan pada karyawan. Menurut Annisa et al (2023) Dukungan organisasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan membuat kepuasan kerja pegawai meningkat. Menurut Noor & Jufrizen (2023) instansi harus memperhatikan kesejahteraan pegawai dengan memperhatikan penghargaan berupa *reward*, kondisi kerja pegawai serta menyediakan fasilitias kerja yang memadai untuk membantu kelancaran proses kerja. Ketika pegawai merasa didukung oleh instansi, maka pegawai merasa puas dengan kepemimpinan yang ada pada instansi tempat mereka bekerja.

Menurut Pati & Kumar (2010), Dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan memiliki peran penting dalam kinerja karyawan. Ketika seorang karyawan merasa kontribusinya di hargai oleh perusahaan, karyawan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya sebagai karyawan. Selain dalam bentuk penghargaan atas kontribusi yang dilakukan oleh karyawan, dukungan organisasi juga dapat dirasakan oleh karyawan melalui kebijakan – kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kesejahteraan karyawan.

Menurut Bahagia et al (2023), Karyawan yang merasakan dukungan organisasi ke arah yang positif akan menimbulkan keyakinan bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka saat bekerja. Dengan demikian, karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaan dan organisasi yang menaunginya. Sedangkan menurut Jufrizen & Cahyu (2024), Perusahaan yang menawarkan dukungan substansial dapat menginspirasi karyawan untuk lebih proaktif dan berkomitmen. Dukungan yang efektif meningkatkan kapasitas karyawan untuk berempati dan berkolaborasi dengan orang lain, yang mengarah pada peningkatan kinerja kerja.

Sedangkan menurut Rhoades & Eisenberger (2002), Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi karyawan, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan berbagai akses informasi, serta beberapa bentuk bantuan lain yang dibutuhkan karyawan untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan karyawan dan organisasi harus saling memperhatikan beberapa tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut.

2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi menurut Simarmata et al (2021) sebagai berikut :

1. Pelatihan
2. Standar kerja
3. Peralatan dan teknologi

Adapun penjelasannya seperti dibawah ini :

1. Pelatihan. Yaitu sebuah proses yang dilalui seseorang untuk mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
2. Standar kerja. Yaitu mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun karyawannya.
3. Peralatan dan teknologi. Merupakan perkakas/perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari karyawannya, maka sebuah perusahaan harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung karyawan tersebut telah bekerja keras.

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi: organisasi dapat diandalkan, organisasi dapat dipercaya, organisasi memperlihatkan minat anggota, dan organisasi memperhatikan kesejahteraan anggota. Kondisi kerja yang menyenangkan seperti adanya kesempatan promosi, *System reward*, pemberian fasilitas, dan kesempatan mendapatkan pelatihan juga akan memberikan kontribusi terhadap *Perceived Organizational Support*.

Perceived Organizational Support atau dukungan organisasi terhadap karyawan dapat meliputi (Rhoades & Eisenberger, 2002) :

1. Organisasi dapat dipercaya,

2. Organisasi dapat diandalkan,
3. Organisasi memperlihatkan minat anggota, dan
4. Organisasi memperlihatkan kesejahteraan anggota

2.1.3.4 Indikator *Perceived Organizational Support*

Menurut Sunarto & Suparji (2020:4) Variabel persepsi dukungan organisasional (*perceived organizational support*) diukur melalui beberapa indikator, yaitu :

1. Penghargaan

   Penghargaan yang diberikan organisasi terhadap usaha yang telah dilakukan karyawan berupa: perhatian pimpinan, gaji, bonus, promosi, cuti, akses informasi dan bentuk lainnya yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pegawai secara maksimal.
2. Pengembangan

   Pengembangan merupakan suatu penghargaan yang diberikan kepada karyawan berupa kesempatan promosi, pengembangan kompetensi, peningkatan pendidikan, pelatihan dan pertemuan-pertemuan ilmiah lainnya.
3. Kondisi kerja

   Kondisi kerja merupakan keadaan mengenai lingkungan kerja yang memberikan kenyamanan karyawan untuk bekerja seperti; meubeler, peralatan mesin perkantoran, ruang kerja yang nyaman, AC, kecukupan ATK dan semisalnya.
4. Peduli dengan kesejahteraan karyawan

   Perhatian dengan kesejahteraan karyawan, mendengarkan masukan atau keluhan karyawan serta tertarik dengan pekerjaan yang karyawan lakukan

merupakan kepedulian yang ditunjukkan oleh organisasi untuk karyawan.

Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) terdapat 3 indikator mengukur tingkat persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi atau *Perceived Organizational Support* sebagai berikut :

1. Keadilan (*fairness*)

   Keadilan (*fairness*), yaitu prosedur organisasi yang adil dalam pembagian sumber daya diantara karyawan.

2. Dukungan atasan (*supervisor support*)

   Dukungan atasan (*supervisor support*), supervisor bertanggung jawab mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan.

3. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*).

   Penghargaan organisasi dan kondisi kerja (*organizational rewards and job condition*), yaitu penghargaan organisasi meliputi gaji, tunjangan, bonus, promosi, pelatihan, pengembangan, sedangkan kondisi kerja tercermin adanya kondisi kerja yang nyaman dan aman bagi karyawan.

2.1.4 Budaya Organisasi

2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi

Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Budaya merupakan hasil interaksi dan hasil suatu dialog dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai-nilai yang menjadi makna bersama antar elemen-elemen organisasi (Yusuf & Syarif, 2017). Menurut Putra (2015) Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan,

keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu.Budaya organisasi merupakan sikap dan perilaku individu dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi juga didasarkan pada sistem nilai yang berlaku.

Menurut Hasanah et al (2023) Budaya organisasional adalah sebuah identitas yang ada dalam organisasional yang membedakan budaya organisasional dengan perusahaan lainnya. Budaya organisasional dapat membantu mengarahkan karyawan dalam organisasi untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan bentuk budaya organisasional yang perusahaan inginkan.

Menurut Harahap (2011) Budaya organisasi adalah system nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan, serta dikembangkan secara berkeseimbangan, berfungsi sebagai system perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Disamping itu, budaya organisasional disimpulkan pula sebagai “ruh” organisasi karena di sana bersemayam filosofi, misi dan visi organisasi yang akan menjadi kekuatan penting untuk berkompetensi.

Sedangkan menurut Sumartik et al (2022) Pengertian dari budaya itu sendiri adalah seluruh pengetahuan, kepercayaan, seni, hukum, moral, kemampuan dan kebiasaan yang dipelajari oleh seseorang. Juga bermakna untuk seluruh pengetahuan sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan sekitar dan pengalaman yang bisa menjadi pegangan dalam hidup dan kepribadiannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat diuraikan bahwa budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, sikap, dan kebiasaan

yang dianut dan dipraktikkan secara bersama oleh seluruh anggota dalam suatu organisasi. Budaya ini terbentuk dari hasil interaksi antar elemen organisasi dan menjadi pedoman dalam bersikap dan berperilaku untuk mencapai tujuan bersama. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai identitas yang membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya, menjadi sistem perekat antar anggota, serta sebagai acuan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, budaya organisasi adalah "ruh" yang mengarahkan dan menyatukan langkah setiap individu dalam organisasi agar selaras dengan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi.

2.1.4.2 Tujuan Dan Manfaat Budaya Organisasi

Budaya Organisasi berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, motivator bagi seluruh karyawan dan orang-orang yang ada di dalamnya. Selanjutnya, sistem nilai tersebut diwariskan kepada generasi berikutnya" dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan (Yusuf & Syarif, 2017).

Menurut Kamaroellah (2014) Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut, dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan).

Sedangkan menurut Umam (2022) Fungsi budaya organisasi bergayut dengan fungsi eksternal dan fungsi internal. Fungsi eksternal budaya organisasi adalah untuk melakukan adaptasi terhadap lingkungan di luar organisasi, sementara fungsi

internal berkaitan dengan integrasi berbagai sumber daya yang ada di dalamnya termasuk sumber daya manusia. Jadi secara eksternal budaya organisasi akan selalu beradaptasi dengan budaya-budaya yang ada di luar organisasi, begitu seterusnya sehingga budaya organisasi tetap akan selalu ada penyesuaian-penyesuaian. Makin kuat budaya organisasi makin tidak mudah terpengaruh oleh budaya yang berkembang di lingkungannya. Sementara kekentalan fungsi integrasi internal makin dirasakan menguat jika di dalam organisasi itu sudah makin berkembang norma-norma, peraturan, tradisi, adat-istiadat organisasi yang terus-menerus dipupuk oleh para anggotanya, sehingga lama-kelamaan makin kuat.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya Organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor-faktor yaitu faktor karakter perorangan, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan (Ardiana et al., 2013). Menurut Sembiring & Sofiyan (2021) faktor-faktor lain yang disebut dapat mempengaruhi budaya kerja organisasi, seperti faktor karakter personal, faktor pembagian hak, faktor struktur organisasi, dan faktor etika perusahaan.

Sedangkan menurut Szczepańska & Kosiorek (2017), faktor penentu budaya organisasi adalah internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang membentuk budaya organisasi adalah para pendiri organisasi, manajernya, dan karyawannya yang saling berinteraksi dalam lingkungan struktur formal dan tetap berada di bawah pengaruh gaya manajemen dan manajer. Sedangkan faktor eksternal yang berkaitan dengan perkembangan organisasi adalah misalnya: perubahan kondisi pasar, politik, teknologi, sosial, meningkatnya globalisasi dan mobilitas, perubahan kebiasaan konsumsi dan belanja, serta gaya hidup masyarakat. masyarakat. Faktor

eksternal yang berhubungan dengan pertumbuhan organisasi misalnya : pencapaian dan posisi organisasi di pasar, tren permintaan, penetrasi pasar baru dan bersaing di dalamnya, persyaratan kualitas pelanggan, aksesibilitas modal dan personel yang berkualitas

2.1.4.4 Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator budaya organisasi menurut Busro (2020:307), adalah sebagai berikut :

1. Keyakinan pada diri sendiri.

   Karyawan dengan tingkat keyakinan diri yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi berbagai rintangan dan menyelesaikan tugas di tempat kerja

2. Sikap yang tegas.

   Kemampuan dalam pengambilan keputusan yang tegas dan jelas mencerminkan kepemimpinan yang baik

3. Kecakapan dalam mengelola emosi.

   Agar tetap professional dalam situasi kerja, dibutuhkan kemampuan untuk mengatur emosi dengan bijaksana

4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif.

   Kemampuan untuk mengambil inisiatif Kemampuan untuk bertindak secara proaktif tanpa menunggu arahan

5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan.

   Kemampuan untuk mengawasi kinerja orang lain secara efektif yang bertujuan memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan baik.

Menurut Jusmin (2016) indikator-indikator budaya organiasi adalah sebagai berikut :

1. Misi

   Yaitu perusahaan yang sukses memiliki arah dan sasaran yang jelas dalam mendefinisikan tujuan perusahaan, sebuah rencana strategis yang mengekspresikan visi bagaimana perusahaan di masa mendatang.

2. Konsistensi

   Yaitu perusahaan juga akan lebih efektif apabila budaya organisasi lebih konsisten, terkordinasi dengan baik dan lebih terintegrasi. Konsistensi merupakan sumber utama dari integrasi, kordinasi, dan kontrol.

3. Adaptabilitas

   Yaitu organisasi memegang norma-norma dan kepercayaan yang mendukung kapasitas perusahaan dalam menerima, menginterpretasi dan menerjemahkan tanda-tanda dari lingkungan ke dalam perubahan perilaku internal.

4. Pelibatan

   Yaitu sebuah budaya organisasi memiliki karakter "*Highly Involved*" dalam mendorong karyawan untuk terlibat serta menciptakan rasa memiliki dan bertanggung jawab. Hal ini dilakukan secara informal dan implisit, eksplisit dan melalui birokratis.

Sedangkan Indikator budaya organisasi menurut Wibowo (2006) adalah sebagai berikut :

1. *Individual initiative* (inisiativ seseorang)

   Yaitu tingkat tanggung jawab, kebebasan dan kemerdekaan yang dimiliki individu.

2. *Risk tolerance* (Toleransi terhadap resiko)

Yaitu suatu tingkatan dimana pekerjaan didorong mengambil resiko, menjadi agresif dan inovatif.

3. *Control* (pengawasan)

   Yaitu jumlah aturan dan pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi para perilaku kerja.

4. *Management support* (dukungan manajemen)

   Yaitu tingkat dimana manajer mengusahakan komunikasi yang jelas, bantuan dan dukungan pada bawahannya.

5. *Communication pattern* (pola komunikasi).

   Yaitu suatu tingkatan dimana komunikasi organisasi dibatasi pada kewenangan hirarki formal.

2.2 Kerangka Konseptual

2.2.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja

Dalam operasional perusahaan, *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan, karyawan berusaha mempersepsikan apa saja yang karyawan dapatkan dari perusahaan tempatnya bekerja. Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Mursidta, 2017).

Menurut Ariarni & Afrianty (2017) *Perceived Organizational Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Ratnasari et al (2022) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Karneli & Nasution (2023) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan *Perceived Organizational Support*

terhadap kinerja. Pengaruhnya yang positif signifikan tersebut memperlihatkan bahwasanya bertambah baik dan tingginya persepsi dukungan organisasi yang ada pada karyawan, jadi bertambah meningkatnya pula kepuasan kerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dalam memberikan sumbangan faktor yang mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Secara rasional kinerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baik karyawan dalam bekerja, sedangkan karyawan dapat bekerja dengan baik apabila ada dorongan baik dari dalam diri sendiri maupun dorongan dari luar seperti budaya organisasi yang baik dan positif (Amanda et al., 2017).

Menurut Rijanto & Mukaram (2018) terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Menurut Arianty (2014) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Gultom (2014) Adanya pengaruh yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Asrul et al (2021) juga menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Budaya memiliki kekuatan yang penuh dan berpengaruh pada individu dan kinerjanya bahkan bisa berpengaruh terhadap lingkungan kerjanya.

2.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, faktor OCB harus diperhitungkan karena secara empiris memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi OCB seseorang maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Pangkerego et al., 2023). OCB berpengaruh signifikan positif

terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa makin baik perilaku OCB maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya (Anwar, 2021).

Menurut Anwar (2021) hasil penelitiannya menjelaskan bahwa OCB berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa makin baik perilaku OCB maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Hasil penelitian Lestari et al (2018) menaytakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis data yang dilakukan Suzanna (2017) juga menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.2.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Karyawan yang memperoleh dukungan organisasional atau perlakuan dari organisasi yang dipersepsikan baik, akan memiliki rasa tanggung jawab (kewajiban) untuk membalas perlakuan tersebut dengan perlakuan yang baik pula yaitu dengan terlibat OCB di organisasi. Sehingga dengan meningkatkan dukungan organisasi, maka akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan, hal ini membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Maula & Afrianty, 2017).

Menurut Putra & Sriathi (2017) *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini berarti semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan maka akan memunculkan perilaku OCB dari karyawan. Hasil penelitian Sutanto (2018) menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh signifikan

positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* . Hasil penelitian Aswin & Rahyuda (2017) juga mengindikasikan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin pegawai didukung oleh organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

2.2.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Nilai-nilai yang terkandung dalam suatu budaya organisasi meliputi budaya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berperan aktif dalam kegiatan organisasi, konsistensi organisasi dalam menerapkan aturan organisasi, kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat, dan kejelasan arah, tujuan, tujuan, dan prosedur kerja akan mampu memunculkan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya (Siswadi et al., 2023)

Menurut Reyfaldi et al (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian Mahardika & Wibawa (2018) menyatakan bahwa udaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap organisasi citizenship behavior. Hal ini menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi diterapkan dengan sangat baik didalam organisasi maka akan meningkatkan sikap OCB pada karyawan dalam organisasi. Hasil penelitian Nadeak (2016) juga menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap OCB.

2.2.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Terdapat pengaruh signifikan peran OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan *Perceived Organizational Support* terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan Dukungan yang diberikan perusahaan memiliki dampak yang baik atas sikap OCB. Artinya, ketika karyawan merasa yakin akan bagaimana perusahaan memberikan apresiasi dan kepedulian mereka terhadap karyawan, maka karyawan mampu meningkatkan keinginan untuk menyelesaikan pekerjaannya. *Perceived Organizational Support* (dukungan organisasi) mempunyai peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan social exchange theory yang menjelaskan bagaimana sebuah hubungan sosial terdapat unsur imbalan, pengorbanan, dan keuntungan yang saling menguntungkan. Apabila perusahaan senantiasa memfasilitasi serta mendukung dan mencukupi keperluan serta ekspektasi pegawai, maka hal tersebut berpotensi membuat pencapaian kerja pegawai akan dicapai dengan baik (Anisagita & Murniningsih, 2023).

Penelitian Ihtian (2014) menyatakan bahwa OCB terbukti memediasi persepsi dukungan organisasi sehingga mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian Pusparini et al (2023) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* terbukti sebagai variabel perantara antara *Perceived Organizational Support* (POS) terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian Syarifudin et al (2022) menyatakan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi mampu memediasi persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai. POS memberi dampak yang baik atas OCB sehingga variabel tersebut bisa dimanfaatkan

untuk memaksimalkan pencapaian pegawai itu secara pribadi. Maka dari itu, OCB memediasi relasi diantara POS dengan pencapaian kerja.

2.2.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

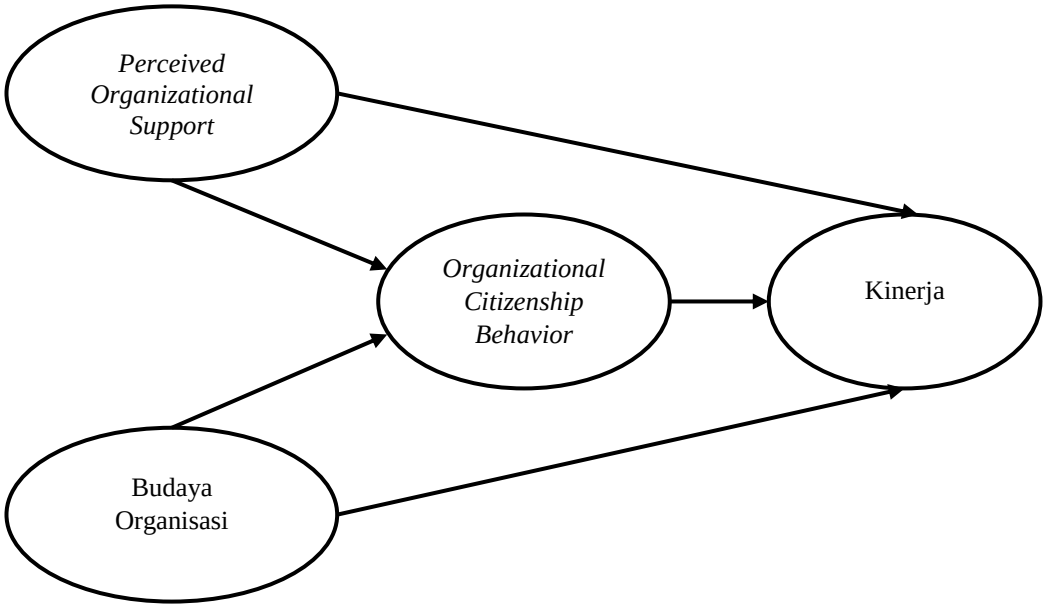
Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui OCB. Hal ini membuktikan bahwa budaya organisasi akan lebih baik diterapkan jika didukung oleh OCB sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku OCB menunjukkan adanya perilaku karyawan yang bebas dan sukarela bekerja untuk perusahaan tanpa mengharapan pengakuan (Sitio, 2021).

Penelitian yang dilakukan Wahyoedi et al (2022) menyatakan Peran organisational citizenship behavior dalam memediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan berpengaruh signifikan dan positif. Hasil ini menunjukan bahwa organisational citizenship behavior dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Prayogi et al (2021) menunjukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi *Organizational Citizenship Behavior*. hasil penelitian Permana et al (2019) juga menyatakan bahwa OCB mampu memediasi budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2.2.8 Kerangka berfikir

Kerangka berpikir dalam penelitian adalah model konseptual yang menunjukkan hubungan antara teori dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Kerangka berpikir ini berfungsi sebagai pedoman bagi peneliti untuk memecahkan masalah penelitian dan merumuskan

hipotesis (Sugiyono, 2019). Berdasarkan kajian teori dan kerangka konseptual yang telah diuraukan diatas, maka digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Dengan menggunakan data kuantitatif, peneliti dapat menganalisis apakah temuan empiris mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan (Zulfikar et al., 2024). Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, maka disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.

4. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
5. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
6. *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian Kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan alat untuk olah data menggunakan statistik, oleh karena itu data yang diperoleh dan hasil yang didapatkan berupa angka. Penelitian kuantitatif sangat menekankan pada hasil yang objektif, melalui penyebaran kuesioner data bisa diperoleh dengan objektif dan diuji menggunakan proses *validitas* dan *reliabilitas* (Sahir, 2021).

3.2 Definisi Operasional

Adapun operasional variabel beserta defenisi dan indicator yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	Kinerja (Y)	Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut oleh atasan atau pimpinannya berdasarkan perannya di dalam perusahaan (Jufrizen, 2016)	1. Kualitas kerja, 2. Kuantitas kerja, 3. Tanggung jawab, 4. Kerjasama, 5. Inisiatif. (Robbins, 2016:260)
2	*Organizational Citizenship Behavior* (Z)	OCB adalah perilaku yang bersifat suka rela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. OCB melibatkan beberapa perilaku individu yang meliputi perilaku menolong sesama anggota organisasi, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja. Perilaku sukarela pegawai tersebut merupakan perilaku sosial yang positif dan memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi pegawai dan organisasi (Rostiawati, 2020)	1. Altruisme 2. Conscientiousness 3. Sportmanship 4. Courtesy 5. Civic Virtue (Muhdar, 2018:51)
3	*Perceived Organizational Support* (X1)	*Perceived Organizational Support* (dukungan organisasi yang dirasakan) adalah tingkat dimana karyawan yakin organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli	1. Penghargaan 2. Pengembangan 3. Kondisi kerja

		dengan kesejahteraan mereka. Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada karyawan. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas karyawan sebagai bentuk komitmen karyawan terhadap organisasi, maka para karyawan secara umum juga memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka (Robbins & Judge, 2008)	4. Peduli dengan kesejahteraan karyawan (Sunarto & Suparji, 2020:4)
4	Budaya Organisasi (X2)	Budaya organisasi ibarat aturan main yang harus diikuti oleh setiap anggota organisasi agar terjadi persamaan langkah dalam bekerja. Budaya merupakan hasil interaksi dan hasil suatu dialog dari berbagai komponen organisasi yang saling terkait satu sama lain, yang akhirnya memunculkan suatu nilai-nilai yang menjadi makna bersama antar elemen-elemen organisasi (Yusuf & Syarif, 2017)	1. Keyakinan pada diri sendiri. 2. Sikap yang tegas. 3. Kecakapan dalam mengelola emosi. 4. Kemampuan untuk mengambil inisiatif. 5. Keterampilan dalam melakukan pengawasan. (Busro, 2020:307)

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada Kantor Pusat PT. Bank Sumut Jl. Imam Bonjol No. 18, Kota Medan, Sumatera Utara 20152.

3.3.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada tanggal 30 April 2025 sampai dengan 30 Agustus 2025. Adapun tabel rencana kegiatan sebagai berikut :

Tabel 3.2 Rincian Kegiatan

No	Kegiatan	Bulan																							
		Apr 2025				Mei 2025				Jun 2025				Jul 2025				Aug 2025				Sept 2025			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul																								
2	Riset Awal																								
3	Penyusunan Proposal																								
4	Bimbingan Proposal																								
5	Seminar Proposal																								

6	Pengumpulan Data																								
7	Penulisan Tugas Akhir																								
8	Bimbingan Tugas Akhir																								
9	Sidang Meja Hijau																								

Sumber : Data penelitian (2025)

3.4 Populasi Dan Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain (Sugiyono, 2019). Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pusat PT. Bank Sumut yang berjumlah berjumlah 730 orang yang terdiri dari 18 unit kerja. Adapun unit kerja beserta jumlah populasi yang ada dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.3 Populasi Kantor Pusat PT. Bank Sumut

No	Unit Kerja	Total
1	Divisi Akuntansi & Keuangan	25
2	Divisi Credit Review	53
3	Divisi Dana dan Jasa	36
4	Divisi Kepatuhan	18
5	Divisi Kredit	18
6	Divisi Manajemen Risiko	13
7	Divisi Operasional	151
8	Divisi Pengawasan	77
9	Divisi Penyelamat Kredit	127
10	Divisi Ritel	28
11	Divisi Strategi dan Transformasi	18
12	Divisi Sumber Daya Manusia	16
13	Divisi Teknologi Informasi	24
14	Divisi Tresuri	13
15	Divisi Umum	31
16	Sekretariat Perusahaan	41
17	UKK APU-PPT	7
18	Unit Usaha Syariah	34
Grand Total		**730**

Sumber : PT. Bank Sumut (2025)

3.4.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu (Sugiyono, 2019). Adapun cara menentukan sampel menggunakan rumus *Slovin* untuk mendapatkan jumlah sampel yang tepat :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2} \text{ maka diperoleh } n = \frac{730}{1 + 730(0.10)^2} = 87.95 \text{ (Dibulatkan 88)}$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Ukuran populasi

e : *Margin of eror* (10%)

Berdasarkan hasil perhitungan rumus *slovin* diatas, maka sampel pada penelitian ini adalah 88 orang karyawan pada Kantor Pusat PT. Bank Sumut yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.4 Sampel Penelitian

No	Divisi	jumlah
1	Divisi Umum	31
2	Sekretariat Perusahaan	41
3	Divisi Sumber Daya Manusia	16
Total		88

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Kuesioner (Angket)

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk

dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Kuesioner dapat berupa pertanyaan pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan (Sugiyono, 2019). Kuesioner atau angket yang akan diberikan terdiri dari beberapa butir pertanyaan berdasarkan indikator variabel dengan opsi jawaban skala *likert* yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 3.5 Skala *Likert*

No	Keterangan	Skala
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : (Sugiyono, 2019)

3.6 Teknik Analisis Data

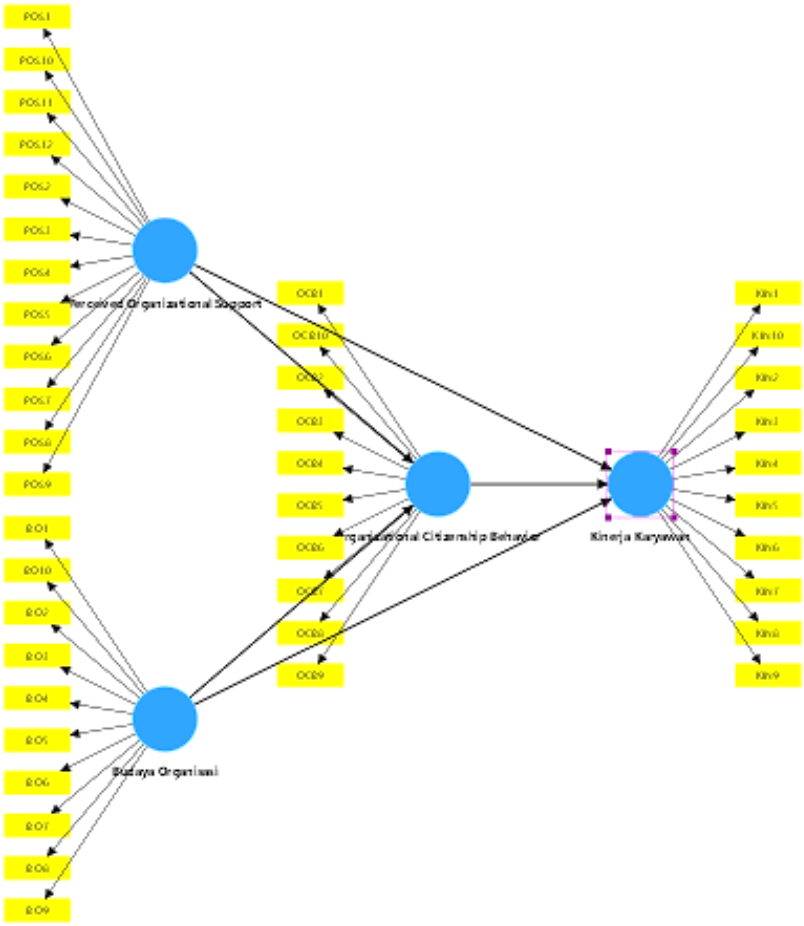
Data ini akan dianalisis dengan pendekatan kuantitatif menggunakan analisis statistik yakni *partial least square – structural equestion model* (PLS SEM) yang bertujuan untuk melakukan analisis jalur (path) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis multivariate (Ghozali , 2016). Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji *validitas* dan *reliabilitas*, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

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

hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dan penelitiannya untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemprediksian. Variabel laten adalah *linear agregat* dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *Outer Model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstruknya) dispesifikasi.

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

Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu analisis model pengukuran (*Outer Model*), yakni (a) *validitas konvergen* (*convergent validity*); (b) *realibilitas* dan *validitas* konstruk (*construct reliability and validity*); dan (c) *validitas* diskriminan (*discriminant validity*) serta analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*r-square*); (b) *f-square*; dan (c) pengujian hipotesis (Hair et al., 2022). Berdasarkan hipotesis yang telah dibuat sebagai berikut, ini adalah diagram jalur yang menggabarkan hubungan antar variabel dalam penelitian ini :



Gambar 3.1 Teknik Analisis Jalur

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

3.6.1 Analisa *Outer Model*

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

1) *Convergent Validity*

Adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan construct *score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading*

factor yang mana menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Sihombing et al., 2024).

2) *Discriminant Validity*

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of averagevariance extracted* (AVE) (Hair et al., 2022).

3) *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki *reliabilitas* yang tinggi (Sihombing et al., 2024).

4) *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji *reliabilitas* yang dilakukan merupakan hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7 (Sihombing et al., 2024).

3.6.2 Analisa *Inner Model*

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan tiga pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect* (Hair et al., 2022).

1) *R-Square.*

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

   a) Nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).
   b) Nilai (*adjusted*) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).
   c) Nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2022).

2) f^2 *Effect Size* (*f-Square*)

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

   a) Jika nilai f^2 = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap

endogen.

b) Jika nilai f^2 = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen.

c) Jika nilai f^2 = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

3) Uji Hipotesis

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

a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

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

b) *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

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

(i). jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap

variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

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

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 10 pernyataan untuk variabel Kinerja (Y), 10 pernyataan untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (Z), 8 pernyataan untuk variabel Perceived Organizational Support (X1), dan 10 pernyataan untuk variabel Budaya Organisasi (X2). Angket tersebut disebarkan kepada 88 orang pegawai PT. Bank Sumut divisi umum, divisi sekretariat perusahaan dan divisi sumber daya manusia melalui google form sebagai sampel penelitian dengan opsi jawaban menggunakan skala likert.

4.1.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil penyebaran angket kepada 88 orang karyawan PT. Bank Sumut, didapati karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja yang dapat dilihat pada tabel tabel sebagai berikut :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	65	73,9%
2	Perempuan	23	26,1%
Total		88	100%

Sumber : Data Penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin Laki-laki berjumlah 65 orang (73,9%) dan responden dengan jenis kelamin Perempuan berjumlah 23 orang (26,1%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa

mayoritas responden pada PT. Bank Sumut adalah berjenis kelamin Laki-laki dengan jumlah 65 orang (73,9%).

Tabel 4.2 Usia Responden

No	Usia	Jumlah	Persentase
1	20-25 Tahun	14	15,9
2	26-30 Tahun	20	22,7
3	31-35 Tahun	24	27,3
4	36-40 Tahun	12	13,6
5	41-50 Tahun	10	11,4
6	> 51 Tahun	8	9,1
Total		88	100%

Sumber : Data Penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan usia 20-25 tahun berjumlah 14 orang (15,9%), responden dengan usia 26-30 tahun berjumlah 20 orang (22,7%), responden dengan usia 31-35 tahun berjumlah 24 orang (27,3%), responden dengan usia 36-40 tahun berjumlah 12 orang (13,6%), responden dengan usia 41-50 tahun berjumlah 10 orang (11,4%) dan responden dengan usia lebih dari 51 tahun berjumlah 8 orang (9,1%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada PT. Bank Sumut adalah berusia 31-35 tahun dengan jumlah 24 orang (27,3%).

Tabel 4.3 Pendidikan Terakhir Responden

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
1	SLTA/Sederajat	10	11,4
2	Diploma	8	9,1
3	Sarjana	56	63,6
4	> Magister	14	15,9
Total		88	100%

Sumber : Data Penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan pendidikan terakhir SLTA/Sederajat berjumlah 10 orang (11,4%), responden

dengan pendidikan terakhir Diploma berjumlah 8 orang (9,1%), responden dengan pendidikan terakhir Sarjana berjumlah 56 orang (63,6%), dan responden dengan pendidikan terakhir Magister atau lebih tinggi berjumlah 14 orang (15,9%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada PT. Bank Sumut adalah memiliki pendidikan terakhir Sarjana dengan jumlah 56 orang (63,6%).

Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	1-5 Tahun	28	31,8
2	6-10 Tahun	43	46,6
3	> 11 Tahun	17	21,6
Total		88	100%

Sumber : Data Penelitian (2025)

Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, dapat dilihat bahwa responden dengan lama bekerja 1-5 tahun berjumlah 28 orang (31,8%), responden dengan lama bekerja 6-10 tahun berjumlah 43 orang (46,6%), dan responden dengan lama bekerja lebih dari 11 Tahun berjumlah 17 orang (21,6%). Maka, dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden pada PT. Bank Sumut memiliki lama bekerja 6-10 Tahun dengan jumlah 43 orang (46,6%).

4.1.1 Distribusi Jawaban

Berdasarkan penyebaran angket yang penulis lakukan pada PT. Bank Sumut, diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kinerja (Y), Organizational Citizenship Behavior (Z), Perceived Organizational Support (X1) dan Budaya Organisasi (X2). Skor jawaban dari angket yang telah diberikan responden dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.5 Skor Jawaban Kinerja Karyawan

Alternatif Jawaban Kinerja Karyawan (Y)												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	45	51	21	24	16	18	5	6	1	1	88	100
2	31	35	34	39	17	19	3	4	3	3	88	100
3	34	39	30	34	17	19	4	5	3	3	88	100
4	38	43	29	33	15	17	4	5	2	2	88	100
5	40	35	31	35	11	13	4	5	2	2	88	100
6	37	42	26	30	19	22	5	6	1	1	88	100
7	32	36	32	36	17	19	4	5	3	3	88	100
8	35	40	30	34	17	19	4	5	2	2	88	100
9	32	36	33	38	15	17	6	7	2	2	88	100
10	31	35	29	33	20	23	5	6	3	3	88	100

Berdasarkan tabel 4.5 diatas mengenai skor jawaban Kinerja karyawan, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama variabel kinerja karyawan, 45 orang (51%) menjawab sangat setuju, 21 orang (24%) menjawab setuju, 16 orang (18%) menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 1 orang (1%) menjawab sangat tidak setuju.
2. Pada pernyataan kedua variabel kinerja karyawan, 31 orang (35%) menjawab sangat setuju, 34 orang (39%) menjawab setuju, 17 orang (19%) menjawab kurang setuju, 3 orang (4%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
3. Pada pernyataan ketiga variabel kinerja karyawan, 34 orang (39%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 17 orang (19%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
4. Pada pernyataan keempat variabel kinerja karyawan, 38 orang (43%) menjawab sangat setuju, 29 orang (33%) menjawab setuju, 15 orang (17%)

menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.

5. Pada pernyataan kelima variabel kinerja karyawan, 40 orang (35%) menjawab sangat setuju, 31 orang (35%) menjawab setuju, 11 orang (13%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
6. Pada pernyataan keenam variabel kinerja karyawan, 37 orang (42%) menjawab sangat setuju, 26 orang (30%) menjawab setuju, 19 orang (22%) menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 1 orang (1%) menjawab sangat tidak setuju.
7. Pada pernyataan ketujuh variabel kinerja karyawan, 32 orang (36%) menjawab sangat setuju, 32 orang (36%) menjawab setuju, 17 orang (19%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
8. Pada pernyataan kedelapan variabel kinerja karyawan, 35 orang (40%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 17 orang (19%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
9. Pada pernyataan kesembilan variabel kinerja karyawan, 32 orang (36%) menjawab sangat setuju, 33 orang (38%) menjawab setuju, 15 orang (17%) menjawab kurang setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
10. Pada pernyataan kesepuluh variabel kinerja karyawan, 31 orang (35%) menjawab sangat setuju, 29 orang (33%) menjawab setuju, 20 orang (23%)

menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.6 Skor Jawaban *Organizational Citizenship Behavior*

Alternatif Jawaban *Organizational Citizenship Behavior* (Z)												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	44	50	31	35	5	6	4	5	4	5	88	100
2	45	51	30	34	5	6	6	7	2	2	88	100
3	44	50	32	36	4	5	5	6	3	3	88	100
4	41	47	36	41	3	4	3	3	5	6	88	100
5	40	45	37	42	4	5	4	5	3	3	88	100
6	47	53	30	34	6	7	2	2	3	3	88	100
7	47	53	27	31	6	7	4	5	4	5	88	100
8	48	55	27	31	5	6	6	7	2	2	88	100
9	47	53	27	31	6	7	5	6	3	3	88	100
10	45	51	28	32	7	8	5	6	3	3	88	100

Berdasarkan tabel 4.6 diatas mengenai skor jawaban *Organizational Citizenship Behavior*, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 44 orang (50%) menjawab sangat setuju, 31 orang (35%) menjawab setuju, 5 orang (6%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (5%) menjawab sangat tidak setuju.
2. Pada pernyataan kedua variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 45 orang (51%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 5 orang (6%) menjawab kurang setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
3. Pada pernyataan ketiga variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 44 orang (50%) menjawab sangat setuju, 32 orang (36%) menjawab setuju, 4 orang (5%) menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.

4. Pada pernyataan keempat variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 41 orang (47%) menjawab sangat setuju, 36 orang (41%) menjawab setuju, 3 orang (4%) menjawab kurang setuju, 3 orang (3%) menjawab tidak setuju, dan 5 orang (6%) menjawab sangat tidak setuju.
5. Pada pernyataan kelima variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 40 orang (45%) menjawab sangat setuju, 37 orang (42%) menjawab setuju, 4 orang (5%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
6. Pada pernyataan keenam variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 47 orang (53%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 6 orang (7%) menjawab kurang setuju, 2 orang (2%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
7. Pada pernyataan ketujuh variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 47 orang (53%) menjawab sangat setuju, 27 orang (31%) menjawab setuju, 6 orang (7%) menjawab kurang setuju, 4 orang (5%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (5%) menjawab sangat tidak setuju.
8. Pada pernyataan kedelapan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 48 orang (55%) menjawab sangat setuju, 27 orang (31%) menjawab setuju, 5 orang (6%) menjawab kurang setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
9. Pada pernyataan kesembilan variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 47 orang (53%) menjawab sangat setuju, 27 orang (31%) menjawab setuju, 6 orang (7%) menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.

10. Pada pernyataan kesepuluh variabel *Organizational Citizenship Behavior*, 45 orang (51%) menjawab sangat setuju, 28 orang (32%) menjawab setuju, 7 orang (8%) menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.7 Skor Jawaban Perceived Organizational Support

Alternatif Jawaban *Perceived Organizational Support* (X1)												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	36	41	30	34	12	14	6	7	4	5	88	100
2	29	33	37	42	13	15	8	9	1	1	88	100
3	33	38	31	35	15	17	7	8	2	2	88	100
4	30	34	33	38	15	17	7	8	3	3	88	100
5	34	39	30	34	16	18	6	7	2	2	88	100
6	37	42	30	34	12	14	7	8	2	2	88	100
7	30	34	35	40	15	17	5	6	3	3	88	100
8	33	38	33	38	13	15	7	8	2	2	88	100

Berdasarkan tabel 4.7 diatas mengenai skor jawaban *Perceived Organizational Support*, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama variabel *Perceived Organizational Support*, 36 orang (41%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 12 orang (14%) menjawab kurang setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (5%) menjawab sangat tidak setuju.
2. Pada pernyataan kedua variabel *Perceived Organizational Support*, 29 orang (33%) menjawab sangat setuju, 37 orang (42%) menjawab setuju, 13 orang (15%) menjawab kurang setuju, 8 orang (9%) menjawab tidak setuju, dan 1 orang (1%) menjawab sangat tidak setuju.
3. Pada pernyataan ketiga variabel *Perceived Organizational Support*, 33 orang (38%) menjawab sangat setuju, 31 orang (35%) menjawab setuju, 15 orang (17%) menjawab kurang setuju, 7 orang (8%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.

4. Pada pernyataan keempat variabel *Perceived Organizational Support*, 30 orang (34%) menjawab sangat setuju, 33 orang (38%) menjawab setuju, 15 orang (17%) menjawab kurang setuju, 7 orang (8%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
5. Pada pernyataan kelima variabel *Perceived Organizational Support*, 34 orang (39%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 16 orang (18%) menjawab kurang setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
6. Pada pernyataan keenam variabel *Perceived Organizational Support*, 37 orang (42%) menjawab sangat setuju, 30 orang (34%) menjawab setuju, 12 orang (14%) menjawab kurang setuju, 7 orang (8%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
7. Pada pernyataan ketujuh variabel *Perceived Organizational Support*, 30 orang (34%) menjawab sangat setuju, 35 orang (40%) menjawab setuju, 15 orang (17%) menjawab kurang setuju, 5 orang (6%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
8. Pada pernyataan kedelapan variabel *Perceived Organizational Support*, 33 orang (38%) menjawab sangat setuju, 33 orang (38%) menjawab setuju, 13 orang (15%) menjawab kurang setuju, 7 orang (8%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.

Tabel 4.8 Skor Jawaban Budaya organisasi

Alternatif Jawaban Budaya Organisasi (X2)												
No. Pert	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	35	38	35	40	9	10	8	9	3	3	88	100
2	33	38	36	41	8	9	7	8	4	5	88	100
3	32	36	35	40	9	10	10	11	2	2	88	100
4	31	35	38	43	8	9	9	10	2	2	88	100

5	31	35	36	41	9	10	9	10	3	3	88	100
6	32	36	36	41	9	10	6	7	5	6	88	100
7	32	36	35	40	9	10	10	11	2	2	88	100
8	35	40	33	38	9	10	9	10	2	2	88	100
9	33	38	34	39	10	11	9	10	2	2	88	100
10	33	38	35	40	9	10	7	10	4	5	88	100

Berdasarkan tabel 4.8 diatas mengenai skor jawaban *Budaya Organisasi*, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Pada pernyataan pertama variabel Budaya Organisasi, 35 orang (38%) menjawab sangat setuju, 35 orang (40%) menjawab setuju, 9 orang (10%) menjawab kurang setuju, 8 orang (9%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.
2. Pada pernyataan kedua variabel Budaya Organisasi, 33 orang (38%) menjawab sangat setuju, 36 orang (41%) menjawab setuju, 8 orang (9%) menjawab kurang setuju, 7 orang (8%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (5%) menjawab sangat tidak setuju.
3. Pada pernyataan ketiga variabel Budaya Organisasi, 32 orang (36%) menjawab sangat setuju, 35 orang (40%) menjawab setuju, 9 orang (10%) menjawab kurang setuju, 10 orang (11%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
4. Pada pernyataan keempat variabel Budaya Organisasi, 31 orang (35%) menjawab sangat setuju, 38 orang (43%) menjawab setuju, 8 orang (9%) menjawab kurang setuju, 9 orang (10%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
5. Pada pernyataan kelima variabel Budaya Organisasi, 31 orang (35%) menjawab sangat setuju, 36 orang (41%) menjawab setuju, 9 orang (10%)

menjawab kurang setuju, 9 orang (10%) menjawab tidak setuju, dan 3 orang (3%) menjawab sangat tidak setuju.

6. Pada pernyataan keenam variabel Budaya Organisasi, 32 orang (36%) menjawab sangat setuju, 36 orang (41%) menjawab setuju, 9 orang (10%) menjawab kurang setuju, 6 orang (7%) menjawab tidak setuju, dan 5 orang (6%) menjawab sangat tidak setuju.
7. Pada pernyataan ketujuh variabel Budaya Organisasi, 32 orang (36%) menjawab sangat setuju, 35 orang (40%) menjawab setuju, 9 orang (10%) menjawab kurang setuju, 10 orang (11%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
8. Pada pernyataan kedelapan variabel Budaya Organisasi, 35 orang (40%) menjawab sangat setuju, 33 orang (38%) menjawab setuju, 9 orang (10%) menjawab kurang setuju, 9 orang (10%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
9. Pada pernyataan kesembilan variabel Budaya Organisasi, 33 orang (38%) menjawab sangat setuju, 34 orang (39%) menjawab setuju, 10 orang (11%) menjawab kurang setuju, 9 orang (10%) menjawab tidak setuju, dan 2 orang (2%) menjawab sangat tidak setuju.
10. Pada pernyataan kesepuluh variabel Budaya Organisasi, 33 orang (38%) menjawab sangat setuju, 35 orang (40%) menjawab setuju, 9 orang (10%) menjawab kurang setuju, 7 orang (10%) menjawab tidak setuju, dan 4 orang (5%) menjawab sangat tidak setuju.

4.2 Hasil Analisis Data

4.2.1 *Outer Model*

Analisa *Outer Model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator indikatornya (Hair et al., 2022). Hasil analisis *Outer Model* dapat dilihat dibawah ini :

4.2.1.1 *Convergent Validity*

Convergent Validity adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antar item *score/component score* dengan construct *score*, yang dapat dilihat dari *standardized loading* factor. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi > 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur, nilai *outer loading* antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup (Sihombing et al., 2024).

Hasil analisis *Convergent Validity* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

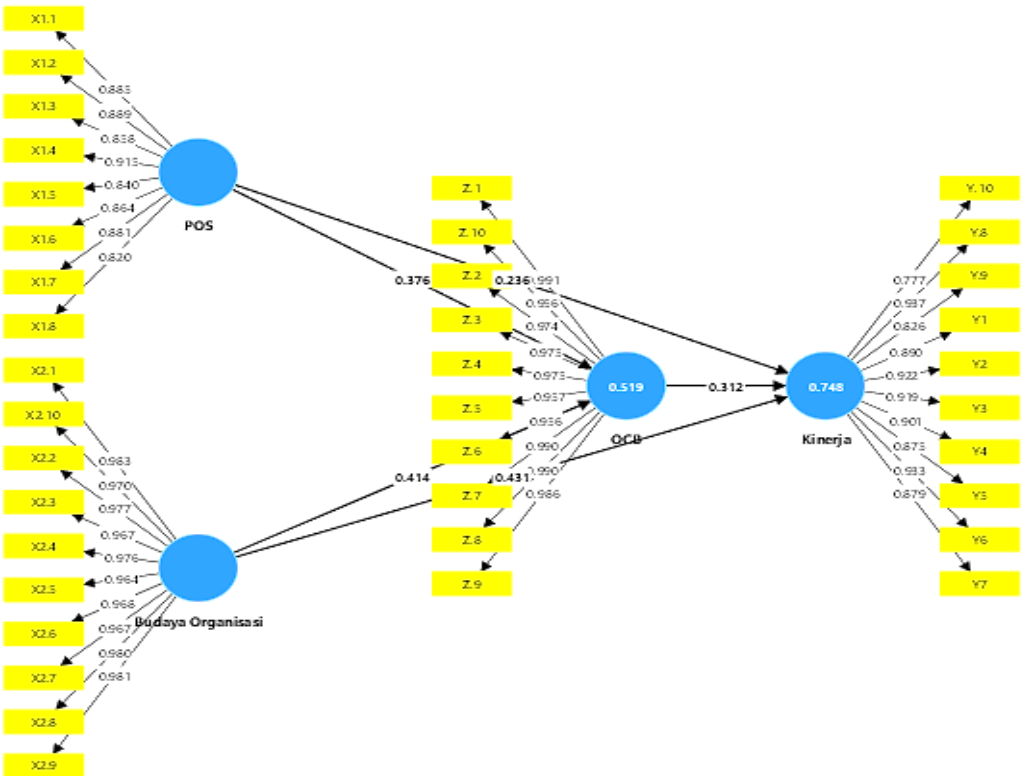
Tabel 4.9 Hasil Analisis *Convergent Validity*

	Budaya Organisasi	Kinerja	OCB	POS
X1.1				0.885
X1.2				0.889
X1.3				0.858
X1.4				0.915
X1.5				0.840
X1.6				0.864
X1.7				0.881
X1.8				0.820
X2.1	0.983			
X2.10	0.970			
X2.2	0.977			
X2.3	0.967			
X2.4	0.976			
X2.5	0.964			
X2.6	0.968			
X2.7	0.967			
X2.8	0.980			
X2.9	0.981			
Y.10		0.777		
Y.8		0.937		

Y.9		0.826		
Y1		0.890		
Y2		0.922		
Y3		0.919		
Y4		0.901		
Y5		0.875		
Y6		0.933		
Y7		0.879		
Z.1			0.991	
Z.10			0.956	
Z.2			0.974	
Z.3			0.975	
Z.4			0.975	
Z.5			0.957	
Z.6			0.956	
Z.7			0.990	
Z.8			0.990	
Z.9			0.986	

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Convergent Validity* di atas, terlihat semua nilai *loading factor* indikator sudah berada di atas 0,7. dapat disimpulkan semua indikator memiliki validitas yang baik. Adapun gambaran dari *Graphical Output* dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 4.1 ***Graphical Output***

4.2.1.2 *Discriminant Validity*

Discriminant Validity Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut model lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of averagevariance extracted* (AVE) (Hair et al., 2022).

Hasil analisis *Discriminant Validity* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.10 Hasil Analisis *Discriminant Validity*

	Budaya Organisasi	**Kinerja**	**OCB**	**POS**
Budaya Organisasi	0.973			
Kinerja	0.794	0.887		
OCB	0.663	0.751	0.975	
POS	0.662	0.724	0.650	0.869

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Discriminant Validity* pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa korelasi konstruk dengan item pengukuran sudah lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya.

4.2.1.3 *Composite Reliability*

Composite reliability Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficient*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah > 0,70 maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki *reliabilitas* yang tinggi (Sihombing et al., 2024).

Hasil analisis *Composite Reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.11 Hasil Analisis *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0.994	0.994	0.994	0.947
Kinerja	0.970	0.970	0.974	0.787
OCB	0.994	0.995	0.995	0.951
POS	0.954	0.955	0.961	0.756

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Composite Reliability* pada tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *internal consistency* dan *cronbach's alpha* sudah lebih besar dari 0,70. Maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut telah memiliki *reliabilitas* yang tinggi.

4.2.2 *Inner Model*

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2022). Hasil analisis *Inner Model* dapat dilihat dibawah ini :

4.2.2.1 *R-Square*

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

a) Nilai (*adjusted*) = 0.75 → model adalah *substantial* (kuat).

b) Nilai (*adjusted*) = 0.50 model adalah *moderate* (sedang).

c) Nilai (*adjusted*)= 0.25 → model adalah *weak* (lemah) (Hair et al., 2022).

Hasil analisis *R-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.12 Hasil Analisis *R-square*

	R-square	R-square adjusted
Kinerja	0.748	0.739
OCB	0.519	0.508

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian R-square pada tabel diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja memiliki nilai *R-Square* 0,748 atau dalam kata lain model terbilang *moderate* (sedang). Artinya adalah variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi sebesar 74,8%, selebihnya 25,2% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
2. Pengaruh *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *R-Square* 0,519 atau dalam kata lain model terbilang *moderate* (sedang). Artinya adalah variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *Perceived Organizational Support* dan Budaya Organisasi sebesar 51,9%, selebihnya 48,1% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

4.2.2.2 *F-square*

F-square adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Kriterianya menurut Juliandi (2018) adalah adalah sebagai berikut :

a) Jika nilai $f^2 = 0.02$ → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
b) Jika nilai $f^2 = 0.15$ → Efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

c) Jika nilai $f^2 = 0.35$ → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Hasil analisis *F-square* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.13 Hasil Analisis *F-square*

	f-square
POS -> Kinerja	0.106
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.344
OCB -> Kinerja	0.186
POS -> OCB	0.165
Budaya Organisasi -> OCB	0.200

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil pengujian F-square pada tabel diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Variabel *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja memiliki nilai *F-square* 0,106. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang kecil.
2. Variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja memiliki nilai *F-square* 0,344. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.
3. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja memiliki nilai *F-square* 0,186. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.
4. Variabel *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *F-square* 0,165. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.
5. Variabel Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai *F-square* 0,200. Maka dapat disimpulkan kedua variabel tersebut memiliki efek yang sedang.

4.2.3 Uji Hipotesis

4.2.3.1 *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

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

Hasil analisis *Direct Effect* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.14 Hasil Analisis *Direct Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
POS -> Kinerja	0.236	0.224	0.110	2.150	0.032
Budaya Organisasi -> Kinerja	0.431	0.445	0.129	3.339	0.001
OCB -> Kinerja	0.312	0.308	0.090	3.482	0.001
POS -> OCB	0.376	0.370	0.111	3.375	0.001
Budaya Organisasi -> OCB	0.414	0.410	0.114	3.649	0.000

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *direct effect* atau Pengaruh Langsung pada tabel diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja memiliki nilai thitung sebesar 2,150 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,032 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja memiliki nilai thitung sebesar 3,339 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 < 0,05.

Sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja memiliki nilai thitung sebesar 3,482 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
4. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai thitung sebesar 3,375 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,001 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* memiliki nilai thitung sebesar 3,649 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,000 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

4.2.3.2 *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Kriteria menetukan pengaruh tidak langsung (*inderct effect*) adalah :

1. Jika nilai *P-Values* < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel

endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung.

2. Jika nilai *P-Values* > 0.05, maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z), tidak memediasi pengaruh variabel eksogen (X1) dan (X2) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung (Juliandi, 2018).

Hasil analisis *Indirect Effect* dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.15 Hasil Analisis *Indirect Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
POS -> OCB -> Kinerja	0.117	0.115	0.051	2.312	0.021
Budaya Organisasi -> OCB -> Kinerja	0.129	0.126	0.053	2.461	0.014

Sumber : Data diolah SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan hasil analisis *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) pada tabel diatas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kinerja melalui *Organizaational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening memiliki nilai thitung sebesar 2,312 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,021 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui *Organizaational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening memiliki nilai thitung sebesar 2,461 > 1,96 (positif) dan memiliki nilai *P-Values* sebesar 0,014 < 0,05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja

Perceived Organizational Support terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut. Dalam operasional perusahaan, *Perceived Organizational Support* (Persepsi Dukungan Organisasi) diperlukan untuk menunjang kinerja karyawan, karyawan berusaha mempersepsikan apa saja yang karyawan dapatkan dari perusahaan tempatnya bekerja. Maka dapat disimpulkan berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Mursidta, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Ariarni & Afrianty (2017), Ratnasari et al (2022), dan Karneli & Nasution (2023) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan.

Perceived Organizational Support (POS) atau persepsi dukungan organisasi merupakan sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Ketika karyawan merasa didukung baik secara emosional maupun instrumental, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, motivasi kerja yang meningkat, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Dukungan organisasi yang kuat menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja sehingga mendorong karyawan untuk memberikan performa/kinerja terbaiknya.

4.3.2 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut. Budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan dalam memberikan sumbangan faktor yang mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Secara rasional kinerja karyawan dipengaruhi oleh seberapa baik karyawan dalam bekerja, sedangkan karyawan dapat bekerja dengan baik apabila ada dorongan baik dari dalam diri sendiri maupun dorongan dari luar seperti budaya organisasi yang baik dan positif (Amanda et al., 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Rijanto & Mukaram (2018), Arianty (2014), Gultom (2014), dan Asrul et al (2021) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Budaya organisasi yang terbentuk dengan baik di PT. Bank Sumut mampu menciptakan keteraturan dalam bekerja, memperkuat rasa kebersamaan, dan membangun komitmen karyawan terhadap tujuan perusahaan. Ketika budaya organisasi dijalankan secara konsisten, karyawan menjadi lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja karena setiap individu merasa terarah, termotivasi, dan memiliki pemahaman yang sama tentang cara bekerja yang diharapkan.

4.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja

Organizational Citizenship Behavior terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumut. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, faktor OCB harus diperhitungkan karena secara empiris memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi

OCB seseorang maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Pangkerego et al., 2023). OCB berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menggambarkan bahwa makin baik perilaku OCB maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya (Anwar, 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Anwar (2021), Lestari et al (2018), dan Suzanna (2017) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, faktor OCB harus diperhitungkan karena secara empiris memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi OCB seseorang maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai (Pangkerego et al., 2023).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang muncul dalam diri karyawan PT. Bank Sumut berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Ketika karyawan secara sukarela membantu rekan kerja, peduli terhadap lingkungan kerja, dan menunjukkan inisiatif di luar tugas pokoknya, maka suasana kerja menjadi lebih efisien dan harmonis. Sikap ini mendorong kelancaran operasional tanpa harus selalu bergantung pada aturan formal. OCB yang konsisten akan memperkuat kerja tim, mempercepat penyelesaian tugas, dan pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan.

4.3.4 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perceived Organizational Support terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasional atau perlakuan dari organisasi yang

dipersepsikan baik, akan memiliki rasa tanggung jawab (kewajiban) untuk membalas perlakuan tersebut dengan perlakuan yang baik pula yaitu dengan terlibat OCB di organisasi. Sehingga dengan meningkatkan dukungan organisasi, maka akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan, hal ini membuktikan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Maula & Afrianty, 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Putra & Sriathi (2017), Sutanto (2018), dan Aswin & Rahyuda (2017) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan peduli, menghargai, dan mendukung mereka, maka muncul dorongan karyawan untuk membalas secara positif. Hal ini tercermin dalam perilaku sukarela karyawan yang membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan menjalankan tugas tanpa diminta. Rasa dihargai tersebut mendorong rasa kepedulian yang lebih besar sehingga OCB berkembang secara alami dalam keseharian kerja.

4.3.5 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut. Nilai-nilai yang terkandung dalam suatu budaya organisasi meliputi budaya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berperan aktif dalam kegiatan organisasi, konsistensi organisasi dalam menerapkan aturan organisasi, kemampuan organisasi

untuk beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi di masyarakat, dan kejelasan arah, tujuan, tujuan, dan prosedur kerja akan mampu memunculkan kesediaan karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya (Siswadi et al., 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Reyfaldi et al (2023), Mahardika & Wibawa (2018), dan Nadeak (2016) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Budaya organisasi yang positif di PT. Bank Sumut membentuk cara berpikir dan bertindak karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Ketika nilai-nilai dan kebiasaan kerja dijalankan secara positif dan konsisten, karyawan akan lebih mudah menunjukkan sikap peduli, inisiatif, dan kerelaan membantu tanpa diminta, hal ini menjadi dasar terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan tidak hanya bekerja sesuai tugas pokok, tetapi juga berperilaku positif demi mendukung kelancaran dan kenyamanan lingkungan kerja. Dengan demikian, budaya organisasi berperan penting dalam mendorong tumbuhnya OCB secara menyeluruh di dalam perusahaan.

4.3.6 Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Perceived Organizational Support terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut. Ketika karyawan merasa yakin akan bagaimana perusahaan memberikan apresiasi dan kepedulian mereka terhadap karyawan, maka karyawan mampu meningkatkan keinginan untuk menyelesaikan

pekerjaannya. *Perceived Organizational Support* (dukungan organisasi) mempunyai peran yang besar dalam meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan social exchange theory yang menjelaskan bagaimana sebuah hubungan sosial terdapat unsur imbalan, pengorbanan, dan keuntungan yang saling menguntungkan. Apabila perusahaan senantiasa memfasilitasi serta mendukung dan mencukupi keperluan serta ekspektasi pegawai, maka hal tersebut berpotensi membuat pencapaian kerja pegawai akan dicapai dengan baik (Anisagita & Murniningsih, 2023).

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Ihtian (2014), Pusparini et al (2023), dan Syarifudin et al (2022) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan sikap dan perilaku kerja yang lebih dari sekadar kewajiban formal. Rasa kepedulian dan kepercayaan terhadap organisasi tersebut mendorong munculnya perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, serta menunjukkan loyalitas tanpa pamrih. Perilaku inilah yang kemudian memperkuat efektivitas kerja, memperlancar koordinasi, dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan kata lain, *Organizational Citizenship Behavior* menjadi jalur penting yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

4.3.7 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Budaya Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut. budaya organisasi akan lebih baik diterapkan jika didukung oleh OCB sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan. Perilaku OCB menunjukkan adanya perilaku karyawan yang bebas dan sukarela bekerja untuk perusahaan tanpa mengharapan pengakuan (Sitio, 2021).

Hasil penelitian sejalan dengan hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh Wahyoedi et al (2022), Prayogi et al (2021), dan Permana et al (2019) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

Budaya yang terinternalisasi dengan baik tidak hanya membentuk pola pikir dan sikap kerja, tetapi juga menumbuhkan Organizational Citizenship Behavior, yaitu perilaku sukarela yang mendukung kelancaran organisasi tanpa bergantung pada aturan formal. Ketika budaya organisasi mendorong keterbukaan, tanggung jawab, dan kebersamaan, karyawan terdorong untuk membantu satu sama lain, menjaga lingkungan kerja, dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas. Perilaku inilah yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja baik secara individu maupun tim.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
3. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Sumut.
4. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
5. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Bank Sumut.
6. *Perceived Organizational Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.
7. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada PT. Bank Sumut.

5.2 Saran

1. PT. Bank Sumut perlu memastikan bahwa setiap karyawan merasa diperhatikan dan dihargai baik dalam aspek kesejahteraan, pengembangan karier, maupun pengakuan atas kontribusinya. Hal ini dapat dilakukan melalui kebijakan penghargaan yang adil, komunikasi dua arah yang terbuka, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai. Ketika dukungan organisasi dirasakan secara nyata, karyawan akan lebih termotivasi dan menunjukkan kinerja serta perilaku kerja positif.
2. Manajemen perlu terus membangun budaya kerja yang sehat dan menyatukan nilai-nilai positif yang mudah dipahami dan dijalankan oleh seluruh karyawan. Budaya yang kuat akan membentuk kebiasaan kerja yang baik dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi. Sosialisasi budaya kerja dan keteladanan dari pimpinan sangat penting untuk memastikan budaya tersebut dihidupi secara baik dan positif.
3. PT. Bank Sumut sebaiknya memberikan ruang bagi karyawan untuk berinisiatif dan berkontribusi di luar tugas formal. Perilaku seperti membantu rekan, loyal terhadap perusahaan, dan menjaga lingkungan kerja harus dihargai dan diakui secara terbuka. Dengan memberikan penghargaan atau umpan balik positif terhadap OCB, perusahaan dapat memperkuat budaya kerja positid yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja secara menyeluruh.

5.2 Keterbatasan Penelitian

1. Responden sibuk dengan pekerjaan mereka masing masing, banyak karyawan memiliki jadwal kerja yang padat, sehingga sulit meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner.

2. Waktu pengumpulan data yang diberikan perusahaan terbatas sehingga penulis harus secepat mungkin membagikan kuesioner dan mengambilnya kembali agar tidak melewati batas waktu yang ditentukan.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, Pandi (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Konsep, dan Indikator. Pekan Baru: Zanafa Publishing.

Aldea Amanda, E., Akuntansi, P., & Budiwibowo, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, *6*(1), 1–12.

Alkasim, M. A., & Prahara, S. A. (2019). Perceived Organizational Support dengan Employee Engagement pada Karyawan. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, *4*(2), 185–194.

Anisagita, F., & Murniningsih, R. (2023). Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, *7*(2), 546–562. https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3081

Annisa, N., Jufrizen, & Khair, H. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction Pada PT Pelabuhan Indonesia (Persero) TPK Perawang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *6*(2), 163–175. https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.14424

Anwar. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, *4*(1), 35–46. https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963

Anwar Prabu, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Bandung: PT. In Remaja Rosdakarya.

Ardiana, L. R., Hariyadi, S., & Nuzulia, S. (2013). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Organisasi di Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Daerah Pati. *Journal of Social and Industrial Psychology, Universitas Negeri Semarang*, *2*(1), 1–9.

Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Procedia Manufacturing*, *1*(22), 1–17.

Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol*, *50*(4), 169–177. https://media.neliti.com/media/publications/188279-ID-pengaruh-perceived-organizational-suppor.pdf

Ashlan, S., & Akmaluddin. (2022). *Organizational Citizenship Behavior Di Sekolah Menuju Guru Berprestasi* (1st ed.). Penerbit Yayasan Barcode.

Asrul, A., Muhammadiah, M., & Mustari, N. (2021). Pengruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Kolaka Utara. *Kajian Ilmiah Mahasiswa*, *2*(6), 2196–2209.

https://doi.org/https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index PENGARUH

Aswin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2017). *Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Variabel Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali , Indonesia ABSTRAK Pelayanan publik merupakan salah satu fungsi u*. *6*(5), 2729–2755.

Bahagia, R., Soemitra, A., & Nawawi, Z. M. (2023). Mediation of Islamic Job Satisfaction on Organizational Determinants and Consequences Citizenship Behavior Evidence From Sharia Bank Medan. *International Journal of Economics Social and Technology*, *2*(1), 8–16.

Bangun. (2012). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga.

Bayu Putra Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(1), 7340–7370. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14

Budiyanto, E., & Mochklas, M. (2020). *Kinerja Karyawan Ditinjau dari Aspek Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja (Pendekatan Riset)* (A. Mukhlis (ed.); 1st ed.). CV. AA. Rizky.

Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia* (I. Fahmi & Riefmanto (eds.); 1st ed.). Prenamedia Group.

Dahri, I., & Putra, P. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Kepuasan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *At-Tamwil: Journal of Islamic Economics and Finance*, *3*(1), 52–66. https://doi.org/10.33558/attamwil.v3i1.9604

Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah di Kota Medan. *Proseding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *1*(1), 209–218. https://doi.org/10.30596/snk.v1i1.3612

Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, *92*(2), 321–330. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321

Fathiyah. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Organizational CitizenshipBehavior (OCB) Pada Pegawai Pemerintah Provinsi Jambi. *Jurnal Prajaiswara*, *2*(2), 127–136. https://prajaiswara.jambiprov.go.id

Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Imb Spss 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, *14*(02), 176–184.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer.

Harahap, P. (2011). *BUDAYA ORGANISASI: Organizational Culture* (1st ed.). Semarang University Press.

Hasanah, J., Alim, M. Z., Febriansyah, V., & Anshori, M. I. (2023). Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Transformasional : Sistematika Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, *1*(4), 248–261.

Husniati, R., & Pangestuti, D. C. (2018). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai UPN "Veteran" Jakarta. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, *1*(1), 234–242.

Ihtian, H. (2014). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Pemberdayaan Psikologis Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Organizational Citizenhip Behavior.Di Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. *JBTI*, *5*(1), 138–149.

Jufrizen. (2016). "Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan ". *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, *117*(1), 15. https://doi.org/https://doi.org/10.30596/jimb.v17i1.1209

Jufrizen, & Cahyu, T. D. (2024). Perceived Organizational Support And Self Efficacy On Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role Of Employee Perceived Organizational Support And Self Efficacy On Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role. *Current Issues & Research in Social Sciences, Education and Management (CIRSSEM)*, *2*(2), 205–2018.

Jufrizen, J., & Sianipar, D. (2023). Person Organization Fit, Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Job Embeddedness. *International Journal Of Economics Social And Technology*, *2*(3), 184–205.

Juliandi, A. (2018). *Structural equation model based partial least square (SEM-PLS): Menggunakan SmartPLS*. 140. https://doi.org/10.5281/zenodo.2538001

Jusmin, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Adminitrasi Perhubungan Jayapura. *Manajemen Dan Akutansi*, *1*(1), 13–27.

Kamaroellah, A. (2014). *Pengantar Budaya Organisasi* (1st ed.). Pustaka Radja.

Karneli, O., & Nasution, N. N. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Artha Veda Pekanbaru. *Jurnal Simki Economic*, *6*(2), 376–385. https://jiped.org/index.php/JSE

Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, mutinda teguh, & Ismawati. (2021). Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia

Konsep & Studi Kasus. In T. K. C. A. Rizky (Ed.), *Bookchapter* (1st ed.). CV. AA. Rizky.

Khair, H., Jufrizen, Annisa, N., Ratih Pratiwi, & Abdul Rozak. (2024). Leader-Member Exchange, Perceived Organisational Support And Job Satisfaction: Mediating Role Of Employee Engagement. *Jurnal Manajemen*, *28*(1), 64–87. https://doi.org/10.24912/jm.v28i1.1638

Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, *5*(1), 62–70. https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981

Latief, A., Pribadi, K., & Zati, M. R. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan. *Jupiis: Jurnal Pendidikan Ilmu-Ilmu Sosial*, *10*(2), 167. https://doi.org/10.24114/jupiis.v10i2.11137

Lestari, E. R., Kholifatul, N., & Ghaby, F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, *7*(2), 116–123.

Lestary, L., & Chaniago, H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, *3*(2), 94–103. https://doi.org/10.35313/jrbi.v3i2.937

Maula, L. A., & Afrianty, T. W. (2017). Perceived Organizational Support Dan Pengaruhnya Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Jawa Timur Park 1). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol*, *50*(4), 178–184. https://media.neliti.com/media/publications/188300-ID-perceived-organizational-support-dan-pen.pdf

Mudjihartono, P., Teknik, M., Universitas, I., Yogyakarta, A., Scorecard, B., & Keputusan, S. P. (2010). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Dosen Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus : Universitas Respati Yogyakarta). *Seminar Nasional Informatika 2010 (SemnasIF)*, *12*(2), 82–90.

Muhdar. (2018). *Organizational Citizenship Behavior* (S. Rahma (ed.); 1st ed.). Sultan Amai Press.

Mursidta, S. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support (Persepsi Dukungan Organisasi) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Varia Usaha Beton Gresik. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *5*, 1–12. https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/18387

Nadeak, B. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dosen Di Universitas Kristen Indonesia (UKI). *Jurnal Manajemen Pendidikan*, *5*(1), 1–10.

Nahrisah, E., & Imelda, S. (2019). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, *3*(3), 40–50.

Naway, F. A. (2018). Organizational Citizenship Behavior dalam Kinerja Organisasi. In A. Rahmat (Ed.), *Zahir Publishing* (1st ed.). ZAHIR PUBLISHING.

Noor, S. F. H., & Jufrizen. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *24*(1), 26–41. https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.14891

Norwati, S., Syarifudin, S., & ... (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Pada dinas pendidikan dan kebudayaan Kabupaten rokan hilir. *Jurnal Riset Manajemen Indonesia (JRMI)*, *5*(1), 56–71. http://jurnal.pascabangkinang.ac.id/index.php/jrmi/article/view/165%0Ahttps://jurnal.pascabangkinang.ac.id/index.php/jrmi/article/download/165/159

Pangkerego, J. M. A., Tewa, B., & Pandowo, M. H. C. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Integritas Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *11*(3), 946–956. https://doi.org/10.35794/emba.v11i3.50464

Pati, S. P., & Kumar, P. (2010). Employee Engagement: Role of Self-efficacy, Organizational Support & Supervisor Support. *Indian Journal of Industrial Relations*, *46*(1), 126–137. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsh&AN=52979773&site=ehost-live

Permana, Y. S. W., Mujanah, S., & Murgianto. (2019). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Dukungan Organisasional dan Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior di Bank Jatim. *Global*, *04*(01), 1–14.

Prayogi, M. A., Farisi, S., & Salwa, H. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Oleh Organizational Citizhenship Behavior. *Proceding Seminar Nasional Kewirausahaan*, *2*(1), 1068–1078.

Pusparini, P. A., Farida, N., & Widiartanto. (2023). Pengaruh Commitment Organizational Dan (Pos) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui (Ocb) Pada Pt. Nasmoco Kaligawe. *Manajemen*, *1*(1), 1–11.

Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. A. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Putu Didit Pramana Putra 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Bali merupakan destinasi tujuan wisata yan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, *6*(9), 4800–4828.

Putra, S. W. (2015). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan lingkungan terhadap kinerja karyawan pada industri kecil. *Modernisasi*, *11*(1), 62–77.

Rahayu, S., & Sindar, A. (2022). Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja

Guru Menggunakan Metode Simple Additive Weighting. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Informatika*, *2*(2), 103–112. https://doi.org/10.54082/jiki.28

Ratnasari, S. L., Wulandari, S., & Hadi, M. A. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support, Human Relation, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, *11*(1), 115–126. https://doi.org/10.33373/dms.v11i1.3958

Reyfaldi, M., Kurniawan, A. W., & Dipoatmojo, T. S. P. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bujaya Karya Makmur. *Pinisi Journal of Art, Humanity & Social Studies*, *3*(1), 30–39.

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Robbins, S. P. (2016). Manajemen (Edisi 11). Jakarta: PT. Indeks

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* (12th ed.). Salemba Empat.

Rostiawati, E. (2020). *Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara* (A. Jejen, A. Ghazali, & Y. D. B. Doho (eds.); 1st ed.). Widina Bhakti Persada Bandung.

Sahir, S. H. (2021). *Metodologi Penelitian* (M. S. Dr. Ir. Try Koryati (ed.); 1st ed.). Penerbit KBM Indonesia. www.karyabaktimakmur.co.id

Saidah, E. A., & Mulyana, O. P. (2024). Literature Review: Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Pemerintah. *Jurnal Penelitian Inovatif*, *4*(3), 1655–1664. https://doi.org/10.54082/jupin.450

Saleha, S., Siregar, I., Naufal, M., & Zainarti, Z. (2023). Dampak Sistem Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, *4*(6), 1602–1607. https://doi.org/10.47467/elmal.v4i6.3035

Sembiring, H. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Sinarmas Medan. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, *13*(1), 10–23. http://jurakunman.stiesuryanusantara.ac.id/index.php/jur1/article/view/37

Sembiring, R., & Sofiyan. (2021). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Budaya Kerja Organisasi di Perusahaan Rasmulia. *STIE Sultan Agung. Jalan Surabaya*, *7*(2), 208–213. http://www.maker.ac.id/index.php/maker

Setyo Widodo, D., & Yandi, A. (2022). Model Kinerja Karyawan: Kompetensi, Kompensasi dan Motivasi, (Literature Review MSDM). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, *1*(1), 1–14. https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.1

Sihombing, P. R., Arsani, A. M., Oktaviani, M., Nugraheni, R., Wijaya, L., & Muhammad, I. (2024). *Aplikasi Smartpls 4.0 untuk Statistisi Pemula* (I.

Marzuki (ed.); 1st ed.). Minhaj Pustaka.

Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Triwardhani, D., Haerany, A., Masyruroh, A., Satriawan, D. G., Lestari, A. S., Arifudin, O., Rialmi, Z., & Putra, S. (2021). Kinerja Karyawan. In *Kinerja Karyawan* (1st ed.). Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung.

Simarmata, H. M. P., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D. D., Tjahjana, D., Gandasari, D., & Eko, S. (2021). *Organisasi Manajemen Dan Kepemimpinan* (1st ed.). Yayasan Kita Menulis.

Sinollah, S., & Hermawanto, H. (2020). Analisis Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Dan Dampaknya Pada Kinerja. *DIALEKTIKA : Jurnal Ekonomi Dan Ilmu Sosial*, *5*(1), 1–22. https://doi.org/10.36636/dialektika.v5i1.408

Siswadi, Y., & Arif, M. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan …*, *1*(1), 366–379.

Siswadi, Y., Jufrizen, J., Saripuddin, J., Farisi, S., & Sari, M. (2023). Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Learning Organizations and Organizational Commitment. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, *16*(1), 73–82. https://doi.org/10.23969/jrbm.v16i1.7184

Sitio, V. S. S. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada Pt . Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, *11*(1), 22–37. https://doi.org/10.35968/m-pu.v11i1.599

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D* (19th ed.). ALFABETA, CV. www.cvalfabeta.com

Sumartik, Abadiyah, R., & Ubaidillah, H. (2022). Buku Ajar Budaya Organisasi. In T. Multazam & M. D. K. Wardana (Eds.), *Buku Ajar Budaya Organisasi* (1st ed.). UMSIDA Press. https://doi.org/10.21070/2022/978-623-464-044-1

Sunarto, & Suparji. (2020). *Monograf Peran Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment dalam Model Kinerja SDIDTK* (H. S. W. Nugroho (ed.); 1st ed.). Prodi Kebidanan Magetan Poltekkes Kemenkes Surabaya.

Susanto, N. (2019). Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, *7*(1), 2.

Sutanto, M. (2018). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Organizational Trust Sebagai Variabel …. *Agora*, *6*(1), 1–10. https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6460/5877

Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*,

XIX(1), 42–50.

Syarifudin, A., Sudarmadji, & Suherman. (2022). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Psychological Empowerment Terhadap Kinerja Pegawai melalui Organizational Citizenship Behavior di KPP Perusahaan Masuk Bursa. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *27*(1), 1–10.

Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, *1972*(100), 457–468. https://doi.org/10.29119/1641-3466.2017.100.34

Tewal, B., Adolfina, Pandowo, M. C. H., & Tawas, H. N. (2017). *Perilaku Organisasi* (1st Ed.). CV. Patra Media Grafindo.

Toto, M. I. (2024). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Manajemen Business Innovation Conference-MBIC*, *7*, 504–513. https://dinastirev.org/JIMT/article/view/466

Umam, K. (2022). *Relasi Kepemimpinan dan Budaya Organisasi* (M. A. Arauf (ed.); 1st ed.). Penerbit Pustaka Ilmu. https://doi.org/10.32832/djip-uika.v4i1.16416

Wahyoedi, S., Tj, H. W., & Novizal, G. (2022). Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja KARYAWAN. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, *4*(1), 672–691. https://doi.org/10.31539/jomb.v4i1.3720

Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: perceived organizational support for frontline employees. *Frontiers of Business Research in China*, *14*(6), 1–16. https://doi.org/10.1186/s11782-020-00074-6

Wibowo. (2006). Manajemen Perubahan, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2017). *Komitmen Organisasi : Definisi, Dipengaruhi dan Mempengaruhi* (N. A. Saleh (ed.); 1st ed.). Nas Media Pustaka.

Zulfikar, R., Sari, F. P., Fatmayati, A., Wandini, K., Haryati, T., Jumini, S., Nurjanah, Annisa, S., Kusumawardhani, O. B., Mutiah, R., Linggi, A. I., & Fadilah, H. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif (Teori, Metode Dan Praktik)* (E. Damayanti (ed.); 1st ed.). Widina Media Utama.