

**“ PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING ”  
(STUDI KASUS KARYAWAN PERUMDA AIR MINUM TUGU TIRTA  
KOTA MALANG)**

**SKRIPSI**



**Oleh:**

**ALDARIZMA RIZKY DAMAYANTI**

**NIM: 19510208**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2023**

**“ PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING ”  
(STUDI KASUS KARYAWAN PERUMDA AIR MINUM TUGU TIRTA  
KOTA MALANG)**

**SKRIPSI**

Diusulkan untuk Penelitian Skripsi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik  
Ibrahim Malang



**Oleh:**

**ALDARIZMA RIZKY DAMAYANTI**

**NIM: 19510208**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG**

**2023**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship  
Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada  
Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang).**

**SKRIPSI**

Oleh

**ALDARIZMA RIZKY DAMAYANTI**

NIM : 19510208

Telah Disetujui Pada Tanggal 8 Juni 2023

**Dosen Pembimbing,**



**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

**NIP. 197202122003121003**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap  
Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship  
Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada  
Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang).**

**SKRIPSI**

Oleh

**ALDARIZMA RIZKY DAMAYANTI**

NIM : 19510208

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 23 Juni 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd**

NIP. 197809292014111001

2 Anggota Penguji

**Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag**

NIP. 201910011579

3 Sekretaris Penguji

**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**

NIP. 197202122003121003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aldarizma Rizky Damayanti

Nim : 19510208

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa “Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan Judul:

**Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang).**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 22 Mei 2023



Hormat Saya,

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan saya kemudahan, kesehatan, dan kesabaran dalam menyelesaikan tugas skripsi ini.

Karya ilmiah skripsi ini saya persembahkan untuk:

Seluruh keluarga saya, khususnya kedua orang tua saya yang selalu menjadi panutan saya dan adik saya yang selalu mendoakan serta memberikan dukungan dalam proses pengerjaan skripsi ini.

Seluruh teman-teman serta sahabat saya yang senantiasa memberikan semangat dan dukungan, terimakasih atas dukungan dan doanya.

## HALAMAN MOTTO

“Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya”

(QS. Al-Baqarah: 286)

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”

(QS. Al Insyirah: 6)

*“If i can do it, all of you guys can do it. Just don't be scared. Just take your  
chance and just go for it”*

(Jake)

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang)”, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana malik Ibrahim Malang.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan petunjuk serta bantuan yang bermanfaat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. H. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.EI, selaku Dekan Fakultas ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, SE., M.M selaku Ketua Jurusan S1 Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah memberi banyak bimbingan, masukan, dan arahan bagi penulis, sehingga proposal skripsi dapat diselesaikan. Semoga segala kebaikan bernilai ibadah dan menjadi amal Jariyah.
5. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Ayah dan Ibu saya yang selalu memberikan dukungan moril dan materil yang juga selalu menjadi pendukung utama dalam menyelesaikan skripsi.



7. Sahabat-sahabat serta teman-teman yang selalu mendukung dan menguatkan untuk dapat mengejar gelar sarjana.
8. Semua pihak yang membantu dan menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan belum sempurna. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat untuk pembaca khususnya bagi penulis. Amin Ya Robbal alamin. Wassalamualaikum Wr.Wb.

Malang, 4 November 2022

Penulis

Aldarizma Rizky Damayanti

19510208

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>3</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>4</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>5</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>6</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>7</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>8</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>10</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>13</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>14</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>15</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>16</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>19</b>
1.1 Latar Belakang .....	19
1.2 Rumusan Masalah .....	28
1.3 Tujuan Penelitian .....	28
1.4 Manfaat Penelitian .....	29
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>31</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
2.2 Kajian Teori .....	37
2.2.1 Komitmen Organisasi .....	37
2.2.2 Motivasi Kerja .....	43
2.2.3 Kinerja Karyawan.....	48
2.2.4 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	53
2.3 Model Hipotesis .....	57
2.4 Hipotesis Penelitian.....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	59
3.2 Lokasi Penelitian.....	59
3.3 Populasi dan Sampel .....	59
3.3.1 Populasi.....	60
3.3.2 Sampel.....	60

3.4	Teknik Pengambilan Sampel.....	61
3.5	Sumber Data.....	62
3.6	Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.7	Instrumen Penelitian .....	64
3.7.1	Skala Pengukuran.....	64
3.8	Definisi Operasional Variabel.....	65
3.9	Teknik Analisis Data.....	68
3.9.1	<i>Partial Least Square</i> (PLS).....	68
3.9.2	Analisa Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	69
3.9.3	Analisa Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	70
3.9.4	Pengujian Hipotesis.....	71
3.9.5	Uji Mediasi.....	72
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>73</b>
4.1	Hasil Penelitian .....	73
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian .....	73
4.1.2	Visi dan Misi.....	75
4.1.3	Struktur Organisasi .....	77
4.2	Deskripsi Karakteristik Data Responden .....	78
4.3	Deskripsi Variabel Penelitian.....	80
4.4	Hasil Analisis Data dengan <i>Partial Least Square</i> .....	84
4.4.1	Analisa Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	84
4.4.2	Analisa Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	91
4.5	Hasil Pengujian Hipotesis .....	92
4.6	Pembahasan.....	96
4.6.1	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	96
4.6.2	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	97
4.6.3	Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan .....	98
4.6.4	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB .....	100

4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB .....	101
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	<b>103</b>
5.1 KESIMPULAN.....	103
5.2 SARAN .....	104
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>105</b>
<b>LAMPIRAN</b> .....	<b>110</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	31
Tabel 3.1 Nilai Skala Likert .....	64
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel.....	65
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	78
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia .....	79
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	79
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi .....	80
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja .....	81
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....	82
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel OCB .....	83
Tabel 4.8 Hasil <i>Loading Faktor</i> .....	85
Tabel 4.9 Nilai <i>Discriminant Validity</i> .....	88
Tabel 4.10 Nilai <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> .....	89
Tabel 4.11 Nilai <i>Composite Reliability</i> .....	90
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i> .....	91
Tabel 4.13 <i>Path Coefficients</i> .....	93
Tabel 4.14 <i>Specific Indirect Effect</i> (Efek Mediasi) .....	94

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Prosentase Rata-Rata KPI Per Bagian.....	24
Gambar 2.3 Model Hipotesis .....	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang ..	77
Gambar 4.2 <i>Outer Model</i> .....	85

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	110
Lampiran 2 Data Kuesioner .....	116
Lampiran 3 Hasil <i>Output SmartPLS</i> .....	133
Lampiran 4 Surat Izin Penelitian.....	139
Lampiran 5 Biodata Peneliti.....	141
Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....	142
Lampiran 7 Rekap Bimbingan .....	143

## ABSTRAK

Damayanti, Aldarizma Rizky. 2023, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.”

Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

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

---

Saat ini setiap perusahaan pastinya menyadari pentingnya peran sumber daya manusia. Oleh sebab itu, instansi terkait perlu mengelola aset SDM sebaik mungkin karena dengan begitu SDM akan memberikan kontribusinya secara penuh kepada perusahaan dimana ia bekerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi, motivasi kerja, serta sikap OCB karyawan. Oleh karena itu tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang dengan OCB sebagai variabel intervening.

Metode penelitian menggunakan Metode Kuantitatif. Teknik pengambilan sampel memakai rumus *Simple Random Sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 167 responden dari jumlah total populasi karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang yang berjumlah 287 orang. Pengumpulan data melalui kuisioner yang dibagikan secara langsung terhadap responden. Analisis data penelitian menggunakan menggunakan metode *Partial Least Square* dengan *software Smart PLS 4*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, OCB tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh OCB di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh OCB di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.



## ABSTRACT

Damayanti, Aldarizma Rizky. 2023, THESIS. Title: "Influence on Organizational Commitment and Work Motivation to Employee Performance with *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) as an Intervening Variable (Case Study of Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City.)"

Advisor: Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si

Keywords: Organizational Commitment, Work Motivation, Employee Performance, Organizational *Citizenship Behavior*.

---

Nowadays every company certainly realizes the importance of the role of human resources. Therefore, related agencies need to manage Human Resources assets as well as possible because then Human Resources will contribute fully to the company where they work. Factors that affect employee performance are organizational commitment, work motivation, and employee OCB attitude. Therefore, the purpose of this study is to examine and analyze the effect of organizational commitment and work motivation on the performance of Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City employees with OCB as an intervening variable.

The research method uses quantitative methods. The sampling technique uses a *Simple Random Sampling* formula. The sample used in this study amounted to 167 respondents from the total population of Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City employees totaling 287 people. Data collection through questionnaires that are distributed directly to respondents. Analysis of research data using the *Partial Least Square* method with *Smart PLS 4* software.

The results of this study show that organizational commitment has a significant effect on OCB in Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City, work motivation has a significant effect on OCB in Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City, OCB does not have a significant effect on employee performance in Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, organizational commitment has a significant effect on employee performance mediated by OCB in Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City, work motivation has a significant effect on employee performance mediated by OCB in Perumda Air Minum Tugu Tirta Malang City.

## مستخلص الجث

داماياتي، الدرزمة رزقي. 2023 ، أطروحة. العنوان: "التأثير على الالتزام التنظيمي وتحفيز العمل لأداء الموظف مع سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) كمتغير متداخل (دراسة حالة لموظفي بيرومدا في مدينة توغو تيرتا لمياه الشرب مالانج)."

المشرف : الأستاذ الدكتور أحمد ساني سوبريانتو ، M.Si

الكلمات الرئيسية: الالتزام التنظيمي، تحفيز العمل، أداء الموظف، سلوك المواطنة التنظيمية.

---

في الوقت الحاضر ، تدرك كل شركة بالتأكيد أهمية دور الموارد البشرية. لذلك ، تحتاج الوكالات ذات الصلة إلى إدارة أصول الموارد البشرية قدر الإمكان لأن الموارد البشرية ستساهم بشكل كامل في الشركة التي تعمل فيها. العوامل التي تؤثر على أداء الموظف هي الالتزام التنظيمي ، وتحفيز العمل ، وموقف الموظف OCB. لذلك ، فإن الغرض من هذه الدراسة هو فحص وتحليل تأثير الالتزام التنظيمي وتحفيز العمل على أداء موظفي شركة بيرومدا مياه الشرب توغو تيرتا مدينة مالانج مع OCB كمتغير متداخل.

تستخدم طريقة البحث الأساليب الكمية. تستخدم تقنية أخذ العينات صيغة أخذ عينات عشوائية بسيطة. بلغت العينة المستخدمة في هذه الدراسة 167 مستجيبا من إجمالي عدد موظفي شركة طيران برمدا مينوم توغو تيرتا مالانج البالغ عددهم 287 شخصا. جمع البيانات من خلال الاستبيانات التي يتم توزيعها مباشرة على المستجيبين. تحليل بيانات البحث باستخدام طريقة المربع الأصغر الجزئي مع برنامج *Smart PLS 4*.

تظهر نتائج هذه الدراسة أن الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على OCB في بيرومدا توغو تيرتا لمياه الشرب في مدينة مالانج ، وتحفيز العمل له تأثير كبير على OCB في بيرومدا توغو تيرتا مياه الشرب مدينة مالانج ، OCB ليس له تأثير كبير على أداء الموظف في بيرومدا توغو تيرتا مياه الشرب مدينة مالانج ، الالتزام التنظيمي له تأثير كبير على أداء الموظف بوساطة OCB في بيرومدا مينوم توغو تيرتا مالانج سيتي ، وتحفيز العمل له تأثير كبير على أداء الموظف بوساطة OCB في بيرومدا مينوم توغو تيرتا مالانج سيتي.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Saat ini setiap perusahaan pastinya menyadari pentingnya peran sumber daya manusia. Oleh sebab itu, instansi terkait perlu mengelola aset SDM sebaik mungkin karena dengan begitu SDM akan memberikan kontribusinya secara penuh kepada perusahaan dimana ia bekerja. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi memiliki peranan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Fenomena yang menarik dalam melakukan penelitian ini yaitu adanya pemikiran yang beranggapan bahwa sebuah organisasi akan semakin berkembang jika karyawannya memiliki komitmen terhadap organisasi tersebut. Komitmen adalah suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya serta memiliki pengaruh terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi (Meyer dan Allen, 2013). Komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan pengaruh positif terhadap karyawan, yaitu menimbulkan kepuasan kerja, semangat kerja, prestasi kerja yang baik dan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut. Komitmen organisasi merupakan aspek penting yang perlu menjadi perhatian perusahaan karena berkaitan erat dengan kinerja karyawan. Seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang kuat akan merasakan bahwa tujuan pribadi dan perusahaan bersifat pribadi dan perlu diperjuangkan (Ivancevich, et al.,

2011). Komitmen organisasi dianggap sebagai konsep yang penting dalam mempengaruhi kinerja pekerjaan juga sebagai kinerja organisasi. Studi tentang Chen dan Aryee menetapkan bahwa komitmen karyawan sangat penting untuk sebuah organisasi. Komitmen diambil sebagai kesepakatan masa depan untuk tugas dalam keadaan dan waktu tertentu. Keyakinan karyawan dan perilaku bagi suatu organisasi disebut sebagai komitmen organisasi. Seorang karyawan menjadi berkomitmen ketika dia tulus ketika melaksanakan tugas yang diberikan, dan kreatif terhadap pekerjaannya.

Motivasi kerja juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. menurut (Efendi et al, 2020) motivasi kerja merupakan dorongan dari perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan memenuhi kebutuhan karyawan. Dimana karyawan akan melakukan tindakan atas dasar keinginan untuk mendapatkan prestasi serta memperoleh jabatan yang lebih tinggi di perusahaan. Jika karyawan termotivasi dalam pekerjaannya maka akan berdampak baik pula bagi perusahaan. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan (Robbins & Judge, 2015:202). Motivasi menimbulkan semangat atau dorongan untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi sendiri bisa bersifat internal dan eksternal. Motivasi internal yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri individu dan biasanya bersifat lebih kekal, sedangkan motivasi eksternal adalah motivasi yang berasal dari luar diri individu yang bersifat sementara. Kedua jenis motivasi ini memiliki implikasi yang penting bagi para manajer dalam memotivasi karyawannya. Manajer perlu memahami perbedaan dalam

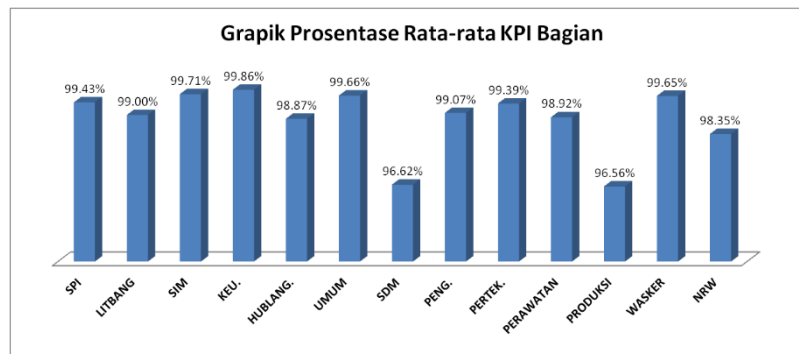
kebutuhan, keinginan dan tujuan karena setiap individu itu berbeda dan unik dalam banyak hal.

Selain itu faktor lainnya yaitu sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang membutuhkan karyawan yang mampu bertindak melebihi tugas umum mereka, atau memberikan kinerja yang melampaui perkiraan yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2009). OCB melibatkan beberapa perilaku, seperti kesadaran akan membantu orang lain, kesediaan untuk melakukan tugas tambahan, serta kepatuhan terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja (Sani dan Ekowati, 2019). Berdasarkan fenomena yang sering dihadapi oleh organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yaitu kinerja yang kurang baik dari karyawan. Organisasi membutuhkan karyawan yang bisa bekerja dengan rajin, giat dan mempunyai keinginan untuk mencapai hasil yang optimal. Kinerja yang baik tidak hanya menuntut adanya perilaku individu yang bekerja sesuai dengan job description, tetapi juga perilaku individu yang bekerja diluar job description. Perilaku bekerja diluar job description dapat muncul jika karyawan memiliki komitmen yang tinggi ataupun rendah yang akan berdampak langsung pada karyawan itu sendiri, contohnya ketika komitmen yang rendah akan turn over serta kinerja menurun, sedangkan akibat komitmen yang tinggi akan merasa puas, loyalitas, kinerja akan meningkat.

Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang adalah salah satu penyedia layanan publik di bidang penyediaan air minum. Sebagai organisasi publik perusahaan memiliki komitmen untuk menyediakan layanan air minum yang berkualitas dan selalu memiliki inovasi layanan air minum yang berkualitas dan selalu memiliki inovasi layanan sejalan dengan perubahan dinamika di masyarakat. Kondisi ini sesuai dengan visi perusahaan yaitu “Menjadi perusahaan air minum yang sehat dan dibanggakan dengan pelayanan prima yang berkelanjutan”. Makna dari pelayanan prima disini bahwa perusahaan akan menjaga dan meningkatkan segala aspek layanan bagi masyarakat umum, maupun bagi lingkup perusahaan dan pemerintah Kota Malang. Semua hal yang ingin dicapai perusahaan tidak akan pernah dapat terlaksana jika tidak didukung dengan produktivitas yang baik. Produktivitas dihasilkan dari sumber daya yang dimiliki perusahaan baik perlengkapan, peralatan dan karyawan. Produktivitas karyawan yang semakin baik dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Produktivitas karyawan yang baik, karena adanya kepuasan kerja dari karyawan. Oleh karena itu kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang cukup penting untuk diteliti untuk mengetahui apa yang diharapkan dan dipersepsikan oleh masyarakat terkait kualitas jasa yang diterimanya. Baik dan buruknya kualitas jasa dapat dilihat dari kinerja karyawan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Komitmen organisasi dari para karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta yaitu mereka ingin kesejahteraan yang meliputi gaji dan tunjangan KPI. Mereka ingin pengembangan SDM pada bagian signifikansi tugas. Dengan

kata lain, karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta harus memiliki dan menjaga kepuasan kerjanya / signifikansi tugas agar produktivitasnya dapat terus ditingkatkan. Selain itu mereka ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan, mereka ingin ketika ada sesuatu, informasinya agar lebih cepat tersampaikan. Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta juga menginginkan sebuah reward dan aktualisasi diri berdasarkan Survei Kepuasan Karyawan (SKK) tahun 2022. Fenomena yang berkaitan dengan komitmen organisasi di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang berdasarkan observasi awal dengan beberapa karyawan menyatakan bahwa tidak semua karyawan mempunyai komitmen kerja yang kuat, hal ini dilihat dari perilaku dimana ada beberapa karyawan yang masih menunggu instruksi dari pimpinan padahal seluruh pegawai sudah mendapat pembagian tugas sesuai dengan job masing-masing. Oleh karena itu manajemen lebih memberikan perhatian kepada aspek-aspek yang bersifat pada faktor individu seperti penghargaan dan karir serta pengembangan diri karyawan. Hal ini akan menjadikan karyawan lebih puas dan memberikan dampak pada produktivitas kerja. Sampai saat ini perusahaan telah memberikan penghargaan yang cukup bagi karyawan. Namun dengan demikian, kebutuhan pemenuhan masalah hak karyawan tidak akan pernah bisa berhenti dan terpenuhi semua, untuk itu diharapkan agar manajemen untuk dapat lebih memperhatikan indikator ini. Mengenai faktor organisasional seperti gaya kepemimpinan, situasi kerja, lingkungan kerja, rencana dan target perusahaan, agar manajemen selalu mengkaji dan mengevaluasi secara periodik melalui berbagai forum.

**Gambar 1.1**



Sumber: *Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang Tahun 2022*

Gambar 1.1 menunjukkan bahwa penilaian kinerja bagian Tahun 2022, meskipun grafiknya naik turun tetapi rata-rata kinerja pegawai di Perumda Tugu Tirta termasuk kategori baik. Adanya kinerja yang baik tidak lepas dari peran serta sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Oleh karena itu, meningkatkan kemampuan karyawan sangat penting untuk menunjang kinerja karyawan yang sangat baik. Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang sudah banyak menerima penghargaan contohnya seperti penghargaan kategori Unit Pelayanan Public (UPP) terbaik di Kompetensi Pengelolaan Pelayanan Publik (P4) ke – 4 yang digelar Kemen PANRB RI, Top BUMD Awards 2021 kategori BUMD Perumda Air Minum Terbaik dll. Dibalik keberhasilan tersebut pasti ada campur tangan SDM yang berkualitas. Oleh karena itu pihak Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang sejak awal dilantik mencoba memperbaiki secara manajerial, mulai Sumber Daya Manusia (SDM), sumber daya infrastruktur, hingga Sumber Daya Alam (SDA) yang dimiliki, harus dioptimalkan sebaik mungkin agar menjadi produktif untuk pelayanan prima. Dan alasan saya memilih lokasi penelitian di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang adalah karena saya sebelumnya sudah



melakukan pra penelitian terlebih dahulu ketika saya PKL disana. Kemudian pada lokasi tersebut terdapat beberapa permasalahan yang ingin saya teliti

Menurut pernyataan yang diperoleh saat wawancara dengan kepala bagian SDM Bapak Aritono mengatakan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang ini memiliki berbagai cara untuk melihat perkembangan kinerja karyawannya. Salah satunya melalui data absensi karyawan. Jika ada karyawan yang tingkat kehadirannya tinggi akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Dengan adanya sanksi ini membuat karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka. Sasaran mutu kehadiran pegawai adalah “Meningkatkan disiplin pegawai dengan tingkat kehadiran minimal 90% dari jumlah pegawai per bulan. Meskipun sistem absensi karyawan sudah menggunakan sistem absensi mobile melalui aplikasi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang, namun masih ada karyawan yang terlambat atau tidak menaati peraturan. Dan untuk membangun kinerja yang baik Perumda Air Minum memiliki strategi yang bertujuan untuk memotivasi para karyawannya seperti perusahaan telah memberikan berbagai pelatihan, sosialisasi peraturan seminar motivasi, serta tunjangan diluar gaji pokok baik secara finansial maupun nonfinansial. Fasilitas ini diberikan untuk meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan pribadi setiap karyawan. Namun hal itu tidak berjalan dengan mudah karena tidak semua karyawan bertahan dalam proses peningkatan kualitas kerja setelah diberikan motivasi. Biasanya perbaikan kerja hanya berlangsung sekitar satu sampai dua bulan dan bisa saja dilakukan sewaktu waktu sesuai kebutuhan, sehingga diperlukan sistem untuk memantau kinerja karyawan.

Selain itu adanya hasil penelitian yang menjadi latar belakang penulis dalam melakukan penelitian ini. Hasil penelitian tersebut antara lain, penelitian yang dilakukan oleh (Naufal & Ghaldha Wanna Abid, 2020), (Gautama & Edalmen, 2020), (Irma Kusuma Fitri, 2021), (Na-Nan et al., 2020), (Takdir & Ali, 2020), (Sitio, 2021), (Nasichudin & Azzuhri, 2017), (Kristian & Ferijani, 2020), (Sani & Maharani, 2012), (Indarti et al., 2017), (Hafiz, 2017), (Kurniawan, 2015), (Rini, 2013) (Nasichudin & Azzuhri, 2017) yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

Penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi dengan kinerja karyawan oleh (Gielhan Abraham Rembet et al, 2020), (Kristian & Ferijani, 2020) (Hafiz, 2017), (Retno et al., 2017), (Pusparani, 2021), (Setyaningrum et al., 2017), (Wijaya, 2020), (Ticoalu, 2015), (Wahyudi et al., 2022), (Hidayati et al., 2021), (Abadiyah, 2019), (Sani & Soetjipto, 2016), (Supriyanto, 2013) mengungkapkan bahwa ada pengaruh signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan. Jika semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam sebuah organisasi serta mengungkapkan bahwa komitmen diyakini sebagai kekuatan pendorong di balik kesuksesan seseorang dalam pekerjaannya.

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap OCB oleh (Herdian et al., 2020), (Evi Hayati, 2019), (Hesty Dwi Febriani, 2016), (Basri, 2020), (Kadek Diah & Gede Riana, 2019), (Dharma, 2018), (Kuswati, 2020), (Nazmah et al., 2014), (Otto, 2017), (Rahadhini, 2022), (Hamzah, Muh. Nasir, 2022), (Gautama &

Edalmen, 2020), menyatakan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Hal tersebut membuktikan bahwa Motivasi Kerja yang baik, secara langsung dapat menghasilkan kinerja organisasi maupun kinerja individu secara optimal. Selain itu Motivasi kerja yang tinggi akan membuat karyawan menunjukkan perilaku OCB dan meningkatkan kualitas perusahaan.

Bukti terkini yang mengungkapkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah penelitian dari (Anisya, 2021),(Anwar & Ahmadi, 2021), (Gunawan et al., 2020), (Kuswati, 2020), (Ayu et al., 2020), (Shanti Auliana et al., 2021), (Herdian et al., 2020), (Gautama & Edalmen, 2020), (Annisa & Supriyanto, 2021), (Dinh Van Thang & Nguyen Quoc Nghi, 2022) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu penelitian tentang pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan oleh (Endah et al., 2018), (Annisa & Supriyanto, 2021). (Rahadhini, 2022), (Basri, 2020), (Anwar & Ahmadi, 2021), (Unsul Abrar & Isyanto, 2019), (Lestari & Ghaby, 2018), (Suzanna, 2017), (Sitio, 2021), (Anwar & Ahmadi, 2021), (Wijaya, 2020), (Ticoalu, 2015), (Supriyanto et al., 2019), (Supriyanto & Ekowati, 2020), (Indarti et al., 2017) mengungkapkan bahwa ada pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motif dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship*

*Behavior* sebagai variabel intervening. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti mengangkat judul: **“Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang)”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah ada pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan?
4. Apakah ada pengaruh antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening?
5. Apakah ada pengaruh antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh antara

motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.
5. Untuk menguji dan menganalisis apakah ada pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian ini dijabarkan menjadi manfaat teoritis dan praktis, berikut uraiannya.

##### **a. Manfaat Teoritis**

1. Memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Memberikan bukti empiris tentang peran OCB dalam memediasi pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

##### **b. Manfaat Praktis**

1. Sebagai bahan informasi bagi pimpinan khususnya Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang dan Perusahaan Air Minum di

Indonesia pada umumnya, bahwa komitmen organisasi, motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan OCB karyawan, maka pihak-pihak pimpinan dapat memperhatikan kebijakan-kebijakan yang dapat meningkatkan kinerja dan OCB serta memberikan dukungan yang baik bagi karyawannya.

2. Bagi peneliti, dapat digunakan sebagai informasi serta masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia serta sebagai bahan pertimbangan dan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang serupa, sehingga diharapkan dapat menyumbangkan model-model penelitian yang lebih sempurna.

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA**

**2.1 Penelian Terdahulu**

Berikut ini terdapat penelitian terdahulu diantaranya sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Nama Peneliti dan Tahun Penelitian</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Fiqih Hidayah, Dr. Purnamie, Dr. Moehammad Fathorrazi (2018)	<i>The Effect Of Work Motivation On Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variable</i>	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja secara langsung. Serta terdapat hasil bahwa ada pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel intervening
2	Otto Otto (2018)	<i>Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance</i>	Komitmen dilihat dari unsur afektif, rasional, dan normatif dapat meningkatkan Organizational Citizenship Behavior, tercermin dari aspek altruisme, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Dan motivasi yang tinggi juga akan

			meningkatkan OCB.
3	Bagas Kristian dan Agatha Ferijani (2020)	<i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables (A Case Study on PT. Ulam Tiba Halim Distributor Company)</i>	Dalam penelitian ini ditemukan bahwa bahwa semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan OCB karyawan di PT Ulam Tiba Halim. Selain itu juga ditemukan bahwa semakin tinggi OCB akan meningkatkan kinerja karyawan di PT Ulam Tiba Halim.
4	Putu Ayu, Sukirno, Riyanto Efendi (2020)	<i>The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance</i>	Hasil yang di dapat yaitu Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Panji Dwi Herdian, Riyadi Nugroho, Sumiati (2020)	<i>The Effect Of Work Motivation And Spiritual Intelligence On Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As Intervening Variables</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa Motivasi Kerja memmpunya pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
6	Oscarius Yudhi Ari Wijaya (2020)	<i>The Role Of Organizational Citizenship Behavior As Mediation Variables</i>	Dalam penelitian ini, komitmen organisasi sebagai variabel eksogen memiliki pengaruh yang positif dan berpengaruh signifikan



		<i>Between Organizational Commitments And Employee Performance</i>	terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui variabel OCB sebagai variabel mediasi. penelitian ini juga menunjukkan bahwa OCB juga memiliki pengaruh positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
7	Yeti Kuswati (2020)	<i>The Effect of Motivation on Employee Performance</i>	Hasil penelitian verifikasi menunjukkan bahwa motivasi kerja secara empiris terbukti memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap kinerja karyawan.
8	Panji Dwi Herdian, Riyadi Nugroho, Sumiati (2020)	<i>The Effect Of Work Motivation And Spiritual Intelligence On Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As Intervening Variables</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa Motivasi Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan
9	Karina Deby Gautama dan Edalmen (2020)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Mediasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan

			<p>kemudian motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan untuk <i>organizational citizenship behavior</i>. Penelitian ini menemukan bahwa secara tidak langsung, <i>organizational citizenship behavior</i> memediasi hubungan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.</p>
10	Khahan Na-Nan et al (2020)	<i>Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment between Problems with Performance Appraisal and Organizational Citizenship Behavior</i>	<p>Hasil dari penelitian ini bahwa kepuasan kerja dan keterikatan karyawan dengan organisasi merupakan mediator penting antara masalah penilaian kinerja yang dirasakan dan perilaku organisasi. Masalah penilaian dalam proses memiliki efek positif pada perilaku organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi.</p>
11	Basri H. (2020)	Pengaruh OCB dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.	<p>Hasil dari penelitian ini bahwa adanya pengaruh yang kuat antara OCB terhadap kinerja</p>

		Batara Titian Kencana (Xtrans) Cabang Menteng - Jakarta Pusat	karyawan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat pengaruh yang kuat antara variabel OCB motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Artinya karyawan dapat memberikan yang terbaik untuk perusahaan atau organisasi, dengan demikian akan berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan itu sendiri.
12	Vera Sylvia Saragi Sitio (2021)	<i>Influence Of Organizational Commitments And Organizational Culture On Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variables In Pt. Emerio Indonesia</i>	Hasil dari penelitian ini bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> , dan Komitmen organisasi secara tidak langsung tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
13	Irma Kusuma Fitri dan Hermin Endratno (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja	Penerapan Komitmen organisasi dianggap mampu untuk meningkatkan

		<p>Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal</p>	<p>keunggulan bersaing perusahaan dan juga mampu mengatasi adanya risiko yang muncul dalam perusahaan dengan Kinerja karyawan yang semakin baik. kepuasan kerja para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut tidak berpengaruh terhadap kinerja para karyawannya. Sehingga perusahaan harus lebih meningkatkan kepuasan para karyawannya, agar kinerjanya semakin baik lagi, dalam bekerja.</p>
14	Dinh Van Thang and Nguyen Quoc Nghi (2022)	<i>The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company</i>	<p>Penelitian ini menemukan faktor-faktor yang secara positif mempengaruhi motivasi kerja karyawan di Otuksa Jepang, antara lain: kondisi kerja, pendapatan dan tunjangan, pengembangan karir, dan hubungan kerja.</p>
15	Munawir Nasir et al (2022)	<i>Importance of Work Motivation and the Culture of the Company to Improve Organizational Citizenship Behavior</i>	<p>Motivasi kerja dan kinerja karyawan yang diukur dengan hasil uji langsung pada OCB menunjukkan dampak signifikansi dan positif.</p>

16	Wahyudi K. et al (2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. OCB juga berpengaruh terhadap kinerja sedangkan Komitmen organisasi melalui mediasi OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP Kumbasari Bandung.
----	----------------------------	---	--

## 2.2 Kajian Teori

### 2.2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha sesuai keinginan sebuah organisasi, keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain yaitu sikap yang merefleksasikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilannya serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2013). Menurut Robbins dalam (Supriyanto & Ekowati, 2019) komitmen organisasi adalah keinginan seorang karyawan untuk menjadi bagian dan terikat oleh keanggotaan organisasi. Pandangan lain diungkapkan oleh (Miner, 1998) bahwa komitmen organisasi sering diartikan sebagai kesetiaan pada organisasi. Komitmen organisasi sebenarnya lebih dari

sekedar kesetiaan, tetapi juga merupakan suatu kontribusi aktif bagi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi yaitu kemampuan karyawan dalam mengidentifikasi dirinya mengenai tujuan organisasi, nilai-nilai, aturan serta mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan dan memberikan kontribusi besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi. Konsep mengenai komitmen pada intinya mengarahkan seseorang untuk mengkategorikan perbedaan-perbedaan individu dalam masalah nilai dan motif secara sederhana.

### **2.2.2 Aspek-Aspek Komitmen Organisasi**

Menurut Gibson dalam (Supriyanto, 2013). Komitmen organisasi mempunyai tiga aspek utama yaitu antara lain:

#### **a. Aspek Identifikasi**

Identifikasi yaitu penerimaan tujuan organisasi yang dipercaya oleh karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Dengan adanya hal tersebut akan menciptakan suasana yang saling mendukung antara karyawan dengan organisasi. Identifikasi ini dapat diwujudkan melalui bentuk kepercayaan karyawan terhadap organisasi, menyetujui kebijakan organisasi, memodifikasi tujuan organisasi.

b. Aspek Keterlibatan

Keterlibatan yaitu sejauh mana usaha karyawan dalam menerima dan Melaksanakan semua tugas dan kewajiban yang diberikan oleh organisasi. Salah satu untuk memancing keterlibatan atau partisipasi karyawan yaitu dengan memberikan mereka kesempatan dalam pembuatan keputusan yang akan memberikan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang diputuskan merupakan keputusan bersama. Selain itu karyawan juga bukan hanya melaksanakan tugas-tugas yang telah diberikan tetapi mereka selalu berusaha untuk melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

c. Aspek Loyalitas

Loyalitas adalah sebuah keterikatan antara karyawan dengan organisasi serta keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi bila perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadi dan tidak mengharapkan imbalan apapun. Loyalitas karyawan ini adalah aspek penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

### **2.2.3 Komponen Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen dalam (Kurniawan, 2015) mengemukakan bahwa ada tiga komponen dalam komitmen organisasi yaitu:

a. *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Komitmen afektif adalah sebuah keterikatan secara emosional terhadap organisasi dimana komitmen karyawan diidentifikasi dengan

keterlibatan serta kenyamanan anggota organisasi. Komitmen afektif ini dapat berupa kondisi kerja, pengalaman selama bekerja serta karakteristik personal.

b. *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Komitmen berkelanjutan ini adalah sebuah keterikatan dalam beraktivitas yang didasarkan pada penghargaan individu terhadap apa yang telah diberikan oleh organisasi serta berhubungan dengan perasaan rugi ketika keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh faktor usia, masa kerja, dan intensi untuk keluar dari organisasi.

c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif ini adalah komponen yang timbul sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi yang menekankan kepatuhan untuk setia kepada organisasi, dan tindakan tersebut merupakan hal yang tepat untuk dilakukan.

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

Faktor-Faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Allen dan Meyer dalam (Hidayati et al., 2021) yaitu:

a. Karakteristik Individu

Karakteristik individu terbagi menjadi dua variabel yaitu demografis dan disposisional. Variabel demografis meliputi usia, gender, tingkat pendidikan, status pernikahan serta lamanya seseorang dalam bekerja. Sedangkan variabel disposisional meliputi kepribadian serta nilai yang dimiliki organisasi termasuk etos kerja yang baik, kebutuhan untuk



berprestasi, kebutuhan berafiliasi dan persepsi mengenai kompetensi dirinya.

b. Karakteristik Organisasi

Beberapa hal yang termasuk dalam komitmen organisasi meliputi struktur organisasi, kebijakan dalam organisasi, dan cara-cara bagaimana kebijakan organisasi dikomunikasikan.

c. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja ini memberikan kontribusi besar dalam komitmen organisasi. Pengalaman organisasi meliputi kepuasan dan motivasi anggota dalam organisasi, serta norma-norma kelompok yang berkaitan dengan kerja keras.

### **2.2.5 Komitmen Menurut Pandangan Islam**

Dalam kehidupan organisasi, setiap muslim harus memiliki komitmen pada organisasi, menuntut perkembangan dan pertumbuhan material harus menunjukkan kebenaran, keadilan dan kemajuan spiritual, untuk organisasi dan tanggung jawabnya sebagai khalifah di muka bumi.

Komitmen kerja Islam adalah kesediaan dan kerelaan bekerja dengan menepati segala ketentuan kerja dalam ajaran agama. Komitmen sangat penting untuk dimiliki oleh setiap muslim dalam melakukan sesuatu yang baik. Komitmen dapat diartikan sebagai pengabdian, pengabdian yang baik adalah mengabdikan kepada Allah SWT. Firman Allah SWT dalam (QS. Fussilat:30) yang berbunyi:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَفْتَمُوا تَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا  
بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya: *Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepadamu (Muhammad), sesungguhnya mereka hanya berjanji setia kepada Allah SWT. Tangan Allah SWT di atas tangan mereka, maka barangsiapa melanggar janji, maka sesungguhnya dia melanggar atas (janji) sendiri; dan barang siapa menepati janjinya kepada Allah SWT maka Dia akan memberinya pahala yang besar.*

Dalam Q.S Fussilat menjelaskan bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri individu, maka akan mendorong individu untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir maupun batin dalam menjalani kehidupan sosial dan religi sehingga tujuan akan tercapai.

Komitmen juga terdapat dalam segala aktivitas yang dilakukan. Komitmen dalam menjalankan kewajiban serta menjauhi larangan Allah SWT merupakan wujud dari komitmen manusia sebagai makhluk Tuhan. Seperti firman Allah dalam (QS. An-Nisa: 146) yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ  
وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: *Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.*

Pada ayat tersebut menjelaskan bahwa pahala yang besar adalah balasan bagi yang taubat dan mengadakan perbaikan serta berpegang teguh pada agama Allah dan tulus ikhlas mengerjakan agama karena

Allah SWT tanpa disertai unsur ria. Orang-orang yang memiliki ciri-ciri tersebut akan bergabung bersama orang-orang mukmin di dunia dan Akhirat. Dan Allah akan memberikan pahala yang sangat banyak kepada orang-orang mukmin. (Syaikh Dr. Shalih bin Abdullah bin Humaid)

### **2.2.2 Motivasi Kerja**

Motivasi adalah sikap atau dorongan dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai suatu tujuan. Menurut (Robbins, 2002:55) motivasi adalah kemauan untuk mengerahkan usaha yang besar guna mencapai tujuan organisasi yang bergantung pada kemampuan usaha itu untuk memenuhi kebutuhan individu. Sedangkan menurut (Gibson et.al, 2012:126) motivasi adalah konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan kekuatan bertindak pada atau di dalam setiap individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi secara fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif (Luthans, 2011:157). Dari pendapat dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah usaha yang dilakukan oleh individu untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya (Supriyanto & Ekowati, 2019).

#### **2.2.2.1 Teori Motivasi Kerja**

Salah satu teori Maslow dalam (Robbins & Judge, 2015:128) yang paling populer adalah teori kebutuhan bertingkat, yang biasa dikenal dengan teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Menurut teori ini, kebutuhan manusia bermacam-macam dan dapat

dikelompok-kelompokkan. Adapun ide yang ingin dilontarkan oleh Abraham Maslow bahwa kebutuhan manusia yang beraneka ragam dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok menurut urutan kepentingannya, yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Yaitu kebutuhan untuk menunjang hidup. Seperti kebutuhan makan dan minum, tempat tinggal, transportasi, dll. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini memicu seseorang untuk bekerja dengan lebih giat.

b. Kebutuhan Akan Rasa Aman (*Safety and Security Need*)

Yaitu kebutuhan berupa rasa aman fisik, perlindungan, ketergantungan serta kebebasan dari ancaman kecelakaan serta keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Kebutuhan Sosial (*Affiliation or Acceptance Needs*)

Yaitu kebutuhan yang wajib dipenuhi berdasarkan kepentingan bersama dalam masyarakat, kebutuhan tersebut dipenuhi bersama sama, misalnya interaksi yang baik antar sesama, dicintai dan mencintai, afiliasi, dll.

d. Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem or Status Needs*)

Yaitu Kebutuhan harga diri atas apa yang telah dicapai

seseorang. Misalnya, kebutuhan akan status, ketenaran, perhatian, dan kemuliaan.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri melalui penggunaan kemampuan, potensi, dan keterampilan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, seperti motivasi dari pemimpin.

### **2.2.2.2 Jenis-Jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan dalam (Kurniasari, 2018) ada dua jenis motivasi yaitu:

a. Motivasi Positif

Motivasi positif berarti bahwa manajer memotivasi karyawan mereka dengan memberi penghargaan kepada mereka yang berkinerja baik. Dengan adanya motivasi tersebut maka semangat kerja karyawan juga meningkat.

b. Motivasi Negatif

Motivasi negatif berarti bahwa manajer memotivasi karyawan mereka dengan standar yang akan dikenakan sanksi. Dengan motivasi seperti ini, semangat kerja karyawan akan meningkat dalam jangka pendek karena takut akan hukuman, namun akan berdampak negatif dalam jangka panjang.

### **2.2.2.3 Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan dalam (Annisa & Supriyanto, 2021) Tujuan Motivasi antara lain sebagai :

1. Meningkatkan produktivitas karyawan
2. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
3. Mengembangkan akhlak dan kepuasan kerja karyawan
4. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
7. Mempertahankan kestabilan karyawan
8. Mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas-tugas yang di pasrahkan.

### **2.2.2.4 Motivasi Menurut Pandangan Islam**

Dalam pandangan Islam, motivasi berhubungan dengan profesi yang berpangkal dari interaksi karyawan dengan Tuhannya. Islam memandang motivasi sebagai sesuatu yang penting, seperti firman Allah SWT dalam (QS. Ar- Ra'd:11) yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah SWT tidak akan mengubah nasib suatu kaum hingga mereka mengubah diri mereka sendiri*”

Ayat ini digunakan sebagai ayat motivasi bahwa Allah tidak akan mengubah nasib seseorang menjadi lebih baik kecuali dengan usaha jerih payahnya sendiri. Tafsiran seperti ini bertentangan dengan realitas lapangan. Berapa banyak orang yang berusaha mengubah nasib mereka dengan membanting tulang, kaki di kepala dan kepala di kaki, demi ingin mengubah nasibnya menjadi lebih baik, tapi berapa persen dari mereka yang berhasil? Menurut At-Tabari, maksud ayat ini justru menjelaskan bahwa semua orang itu dalam kebaikan dan kenikmatan. Allah tidak akan mengubah kenikmatan-kenikmatan seseorang kecuali mereka mengubah kenikmatan menjadi keburukan sebab perilakunya sendiri dengan bersikap zalim dan saling bermusuhan kepada saudaranya sendiri. (Aisyah Nabila et al, 2021).

Selain itu firman Allah dalam (QS. At-Taubah: 105) yang berbunyi:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang*

*ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Para mufassir menafsirkan surat At-Taubah ayat 105 yang berkenaan dengan motivasi dalam bekerja. Beberapa penafsiran tersebut mengarah kepada Allah memotivasi hamba-Nya untuk bersungguh-sungguh dalam proses amal dan pekerjaannya karena proses itulah yang dilihat dan dinilai-Nya, manusia diharuskan untuk bekerja sesuai kehendak hati dengan memperhatikan manfaat dari pekerjaan yang dilakukan, serta untuk meraih kebahagiaan di dunia dan di akhirat, setiap pekerjaan yang manusia kerjakan akan dilihat oleh Allah dan Rasul-Nya dan para mukminin akan menjadi saksi dari pekerjaan yang dikerjakan oleh manusia serta semua amal-amal manusia akan dikembalikan kelak di akhirat nanti.

### **2.2.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang pegawai dalam bekerja sesuai dengan standar yang berlaku pada pekerjaannya (Robbins, 2016). Menurut (Mangkunegara, 2016) kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan sesuai tanggung jawab yang diberikan. Griffin dalam (Supriyanto & Ekowati, 2019) mengungkapkan kinerja sebagai sekumpulan aktivitas dari seseorang. Organisasi dapat dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.



Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan yaitu pencapaian hasil kerja karyawan sesuai tanggung jawab yang diberikan dengan meningkatnya kinerja karyawan akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

### **2.2.3.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan organisasi dalam penilaian kinerja menurut Rivai dan Sagala dalam (Sitio, 2021) yaitu:

a. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Karyawan memang membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerjanya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Meningkatkan prestasi kerja

Salah satu tujuan evaluasi pekerjaan adalah untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Jadi ketika prestasi kerja dihargai, karyawan pun akan terus berusaha untuk memperoleh kemampuan yang lebih baik dalam bekerja.

c. Memberi kesempatan kerja yang adil

Melalui tinjauan kinerja, karyawan akan merasa memiliki kesempatan kerja yang adil.

### **2.2.3.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Berikut merupakan indikator untuk menakar kinerja

karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara dalam (Supriyanto & Ekowati, 2019):

1. Kualitas Kerja, yaitu ukuran jumlah hasil kerja dan aktivitas yang diselesaikan karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah tersebut. Kualitas kerja yang baik dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja, yaitu banyaknya jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisien dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab, dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Serta memepertanggungjawabkan hasil kerja, sarana, prasarana serta perilaku kerja.
4. Kerjasama, ialah partisipasi karyawan dengan karyawan lain di dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan secara vertikal maupun horizontal sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik.
5. Inisiatif, yaitu adanya inisiatif dalam dirinya. Contohnya seperti karyawan yang melakukan tugasnya sesuai yang ditentukan tanpa diamati serta bisa menjalankan fungsi kerjanya tanpa adanya bimbingan atau bantuan dari orang lain.

### 2.2.3.3 Kinerja Menurut Pandangan Islam

Menurut Islam, kinerja adalah bentuk atau sarana realisasi diri pribadi. Allah SWT mengutarakan bahwa segala sesuatu yang dilakukan oleh hamba-Nya akan mendapat pahala. Menurut penilaian keislaman kinerja keagamaan seseorang dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain niat bekerja karena Allah SWT, penerapan aturan/normal/islami secara kaffah pada hukum kerja. Di dalam Al-Qur'an dan Hadist juga membahas mengenai kinerja karyawan yang baik di dalam (QS. As-Shaff: 4) yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Dalam ayat tersebut dijelaskan bagaimana Allah mmeberikan petunjuk kepada kaum-Nya untuk berperang dengan barisan yang teratur, dengan orang-orang yang masuk (bekerja dalam) organisasi tertentu. “dalam barisan yang teratur” dapat dijelaskan bahwa ketika masuk di dalam sebuah barisan (organisasi) harus melakukan sesuatu dengan keteraturan untuk mencapai tujuan, standar-standar kinerja organisasi kea arah yang lebih baik, sehingga organisasi menjadi kuat. (Wahyudin, 2018)

Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Proses-prosesnya

harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Thabrani yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya: “*Sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, dan tuntas)* (HR. Thabrani).

Jadi ketika kita melakukan sesuatu dengan benar, baik, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keraguan dalam memutuskan atau mengerjakan sesuatu. Kita tidak boleh melakukan sesuatu yang didasarkan pada keraguan biasanya akan menciptakan hasil yang tidak optimal dan mungkin tidak bermanfaat. (Abul Qasim Sulaiman bin Ahmad al-Lakhmiy ath-Thabrani).

Secara sederhana kinerja karyawan Islami menyatakan bahwa kinerja karyawan bukan hanya dilihat dari kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan, tetapi dimana kinerja yang tinggi harus sesuai dengan kaidah dan nilai Islam. Pada akhirnya kinerja merupakan usaha untuk meningkatkan ketakwaan kepada Allah SWT, hal itu dikarenakan bekerja bagi seorang muslim adalah sebuah ibadah.

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

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang membutuhkan karyawan yang mampu bertindak melebihi tugas umum mereka, atau memberikan kinerja yang melampaui perkiraan yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2008). OCB adalah perilaku sosial setiap individu untuk bekerja di luar harapan, seperti menciptakan suasana yang menyenangkan di tempat kerja, memberi saran, dan tidak menyia-nyiakan waktu selama bekerja Robbins dalam (Supriyanto & Ekowati, 2019).

Sedangkan menurut (Ahdiyana, 2009) OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan dan secara tidak langsung diakui oleh sistem reward formal. Perilaku seperti ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Suatu organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya kemauan dari para anggotanya untuk berperilaku positif. Dalam memahami sumber dan sifat OCB merupakan prioritas penting bagi para peneliti untuk tertarik pada kinerja organisasi.

Beberapa perilaku yang terikat dengan OCB yaitu, berbagi dengan orang lain, menaati peraturan dan prosedur di tempat kerja. OCB merupakan perilaku yang tidak bersangkutan dengan sistem *reward* tetapi mampu memberikan kontribusi dan mengembangkan keefektifitasan

organisasi (Organ et al., 2006). Sehingga perilaku ini tidak termasuk dalam deskripsi kerja karyawan, karyawan tidak akan mendapatkan hukuman jika tidak memunculkannya. Dapat disimpulkan OCB ini adalah perilaku sukarela untuk mengedepankan kepentingan dan kemajuan organisasi tanpa mengharapkan imbalan.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan:

- a. Perilaku sukarela, terutama untuk kepentingan organisasi.
- b. Perilaku individu yang dilakukan atas dasar kepuasan, tidak ada perintah secara formal.
- c. Tidak dihubungkan dengan sistem upah atau imbalan.

#### **2.2.4.2 Aspek-Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Organ (1988) dalam (Supriyanto & Ekowati, 2019) ada lima kategori utama dari OCB yaitu:

- a. *Altruism* (membantu orang lain)

Yaitu sensibilitas dalam menolong orang lain seperti sikap kerja seseorang yang membantu rekannya yang tengah kesulitan.

- b. *Conscientiousness* (kedisiplinan)

Perilaku kerja karyawan yang ditunjukkan dengan pemanfaatan waktu yang tepat dan kehadiran yang tinggi serta loyalitas terhadap peraturan organisasi.

c. *Sportsmanship* (sikap positif)

Sikap sportif dan tabiat kerja yang positif oleh pegawai dalam pelaksanaan tugas dan upaya menghindari keluhan.

d. *Courtesy* (kebaikan)

Perbuatan yang menampakkan partisipasi peduli dalam kehidupan perusahaan, terutama kaitannya dengan gotong royong atau kerja sama.

e. *Civic virtue* (kesadaran sebagai anggota organisasi)

Perilaku yang ditunjukkan melalui partisipasi, tanggung jawab yang bermanfaat dalam proses organisasi, atau perilaku kerja seorang karyawan dalam bentuk kedudukan organisasi yang baik.

### **2.2.4.3 Faktor yang mempengaruhi OCB**

Robbins dan Judge dalam (Kristian & Ferijani, 2020) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi OCB yaitu:

a. Masa kerja

b. Jenis kelamin

c. Budaya dan iklim organisasi

d. Tanggapan terhadap kualitas hubungan atasan dan bawahan

e. Kepribadian dan suasana hati

f. Persepsi terhadap dukungan organisasional

#### 2.2.4.4 Pandangan Islam Mengenai OCB

Konsep OCB dalam perspektif Islam didasarkan pada ajaran Islam. AlQur'an memerintahkan umat Islam untuk saling membantu dalam melakukan kebaikan dan kesolehan dan melarang umatnya untuk membantu dalam dosa dan pelanggaran. OCB dalam perspektif Islam (OCBIP) adalah tindakan sukarela individu yang sesuai dengan syari'at Islam dan hanya mengharapkan ridha Allah (Kamil et al., 2014). Seperti firman Allah dalam (QS. Al-Maidah: 2) yang berbunyi:

وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

*Artinya: “Saling Menolonglah kamu dalam melakukan kebajikan dan taqwa. Dan jangan saling menolong pada perbuatan yang dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah SWT. Sesungguhnya siksaan Allah SWT sangatlah pedih.”*

Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa menganjurkan seorang muslim untuk dapat membantu sesamanya. Terutama jika pertolongan itu ditujukan untuk kebaikan. Bahkan Nabi S.A.W bersabda bahwa Allah akan menolong siapa pun yang meringankan beban saudaranya.

Seseorang berperilaku OCB semata-mata karena niat ikhlas dan ingin mendapatkan ridha Allah SWT. Perilaku saling



menolong, berkomunikasi dengan baik, bekerjasama dan berpartisipasi muncul atas kesadaran untuk berlomba-lomba dalam kebaikan serta mendapatkan balasan yang besar dari Allah SWT. Dalam sebuah hadist (HR. Muslim) mengenai perilaku OCB sebagai berikut:

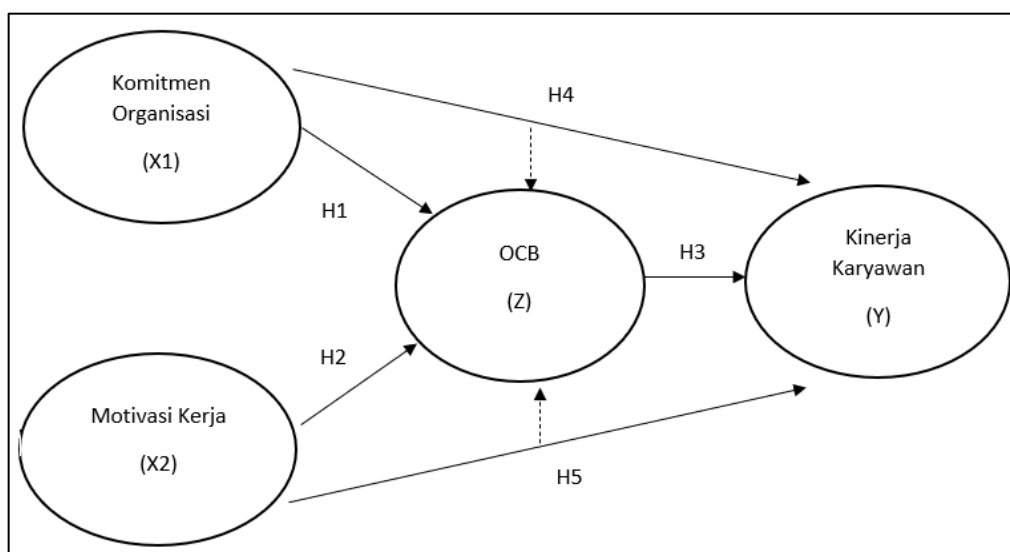
وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ

Artinya: “Allah senantiasa menolong seorang hamba selama hamba itu menolong saudaranya”. (HR. Muslim)

Hadist tersebut menjelaskan bahwa kita dianjurkan untuk saling tolong menolong kepada sesama karena Allah menjanjikan pertolongan di akhirat bagi hamba-Nya yang mau menolong kepada sesamanya, khususnya dalam hal kebaikan. (Dhara,2016)

### 2.3 Model Hipotesis

Gambar 2.3



Keterangan:

Y = Variabel Dependen Kinerja Karyawan

X1 = Variabel Independen Komitmen Organisasi

X2 = Variabel Independen Motivasi Kerja

Z = Variabel Intervening OCB

→ = Uji T

## **2.4 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan dari rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan model hipotesis diatas, maka dapat dihasilkan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

**H2:** Diduga Motivasi Kerja berpengaruh terhadap OCB pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang

**H3:** Diduga OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

**H4:** Diduga Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

**H5:** Diduga Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti menggunakan metode kuantitatif dan pendekatan korelasional atau *Explanatory Research* , yaitu penelitian yang memberikan penjelasan tentang arah atau hubungan antar variabel yang diteliti, sekaran dalam (Supriyanto & Ekowati, 2019).

Jadi, penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menggunakan data dalam bentuk numerik sebagai media pengukuran dengan tujuan untuk mencari informasi tentang apa yang ingin diketahui. Sedangkan dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah dengan menggunakan kuesioner atau wawancara langsung. Jenis penelitian ini adalah non eksperimen karena tidak ada perlakuan khusus yang dilakukan terhadap narasumber dalam prosesnya, dan penelitian ini dilakukan apa adanya.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian yang dipilih sebagai tempat penelitian ini adalah Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang yang berlokasi di JL. Terusan Danau Sentani No. 100, Madyopuro, Kec. Kedungkandang, Kota Malang, Jawa Timur.

#### **3.3 Populasi dan Sampel**

### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah suatu area yang digeneralisasikan yang terdiri dari objek/subjek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk melakukan penelitian, kemudian menarik kesimpulan (Sugiyono, 2016:135). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa populasi adalah sekelompok orang, peristiwa atau objek dengan ciri-ciri tertentu sebagai objek penelitian. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang yang berjumlah 287 orang yang bersumber dari Laporan Sumber Daya Manusia Triwulan IV s/d Bulan Desember 2022.

### 3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Jika populasi besar, penelitian tidak mungkin mengkaji semua yang ada pada populasi, misalnya akibat keterbatasan anggaran tenaga dan waktu, penelitian dapat menerapkan sampel yang diambil dari populasi. Pada penelitian ini sampel ditentukan dengan rumus Slovin (Umar, 2000), yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Dimana:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

E = *Standart Error* (5%)

Rumus:

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\ &= \frac{287}{1 + 287 (0,05)^2} \\ &= \frac{287}{1,7175} = 167 \text{ orang}\end{aligned}$$

Maka dapat diambil kesimpulan bahwa jumlah sampel pada penelitian ini adalah 167 responden.

### **3.4 Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Menurut (Sugiyono, 2017) *Simple Random Sampling* adalah teknik pengambilan sampel secara acak dari suatu populasi tanpa memperhatikan strata dalam populasi tersebut.

Teknik pengambilan sampel ini disebabkan karena anggota populasi penelitian ini dianggap homogen karena sampel yang diambil adalah karyawan tetap yang ada pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

### **3.5 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah data yang diberikan langsung kepada pengumpul data, sedangkan sumber data sekunder adalah data yang tidak secara langsung diberikan kepada pengumpul data, namun dapat melewati orang lain atau berupa dokumen (Sugiyono, 2013:245).

#### **1. Data Primer**

Data primer ialah data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan diberikan pada pengumpul data atau peneliti. Data primer diperoleh melalui memilih karyawan yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel. Staf yang tugasnya membantu riset mahasiswa akan membantu serta mengarahkan peneliti. Sumber data primer dalam penelitian ini didapat langsung dari karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang selaku responden penelitian melalui kuisioner yang telah disebarkan.

#### **2. Data Sekunder**

Data yang sudah diolah terlebih dahulu dan baru didapatkan oleh peneliti dari sumber yang lain sebagai tambahan informasi. Mencakup gambaran umum objek beserta data yang tidak diperoleh dengan kuesioner. Adapun sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh dari Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang berupa sejarah, struktur organisasi, jumlah karyawan, buku, dan jurnal.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Secara umum metode pengumpulan data penelitian dapat dibagi menjadi kuesioner, observasi, wawancara, kepustakaan, dan dokumen. Namun dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuesioner dan wawancara.

#### **1. Kuesioner**

Kuesioner yakni teknik pengumpulan data yang dikerjakan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan-pertanyaan atau pernyataan secara tertulis yang diberikan pada responden untuk diminta tanggapannya secara langsung (Supriyanto & Ekowati, 2019). Kuesioner ini ditujukan kepada karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang untuk mengetahui persepsi responden tentang komitmen organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan dan tingkat OCB di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

#### **2. Wawancara**

Wawancara adalah prosedur memperoleh informasi dengan melakukan tanya jawab dengan responden. Beberapa faktor yang mempengaruhi wawancara yaitu: si pewawancara, responden, pedoman wawancara, serta situasi saat wawancara (Supriyanto & Ekowati, 2019). Wawancara ini dilaksanakan untuk mendapatkan informasi tambahan yang tidak didapatkan dalam kuesioner.

### 3.7 Instrumen Penelitian

Dalam instrumen penelitian, terdapat beberapa pertanyaan pada kuesioner yang dapat dinilai dengan Skala Likert untuk mengidentifikasi fenomena sosial (Sugiyono, 2019). Kuisisioner yang dibagikan kepada para responden dalam penelitian ini yaitu menggunakan skala likert. Menurut (Suharsimi Arikunto, 2010) Skala Likert sangat penting guna mengukur tindakan dan persepsi seseorang atau kelompok mayoritas. Adanya Skala Likert ini maka pengukuran variabel diuraikan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut dijadikan sebagai titik acuan untuk menyusun beberapa item instrumen yang berupa pertanyaan dan pernyataan.

#### 3.7.1 Skala Pengukuran

Instrumen Skala Likert yang diperlukan menggunakan tingkatan dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Pertimbangan penggunaan Skala Likert, (1) mempunyai banyak kemudahan; (2) memiliki tingkat keyakinan yang tinggi; (3) lebih fleksibel. (Malholtra, 2010). Masing-masing jawaban dari setuju hingga sangat tidak setuju diberikan skor. Untuk mengetahui lebih jelas, berikut ini penyajian tabel skala likert.

**Tabel 3.1**

**Nilai Skala Likert**

No	Penjelasan	Skala
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4



3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Pernyataan yang disampaikan kepada responden memiliki nilai-nilai yang disebutkan pada Tabel 3.1. Tanggapan dari responden yang mengisi kuesioner penelitian akan diproses dengan bantuan *SmartPLS*, untuk mengetahui hasil yang valid dan reliabel.

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian kuantitatif mempunyai dua variabel yang saling berkaitan yakni variabel bebas atau independen (X) dan variabel terikat atau dependen (Y).

1. Variabel Independen yaitu Komitmen Organisasi (X1) dan Motivasi Kerja (X2)
2. Variable Dependen yaitu Kinerja karyawan Karyawan (Y1)
3. Variabel Intervening yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

**Tabel 3.2**

**Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Indiator</b>	<b>Item</b>
<p>Komitmen Organisasi (X1)</p> <p>(Allen dan Meyer, 2013; Nurandini, 2014)</p>	Komitmen Afektif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keinginan berkarir di organisasi</li> <li>2. Rasa percaya terhadap organisasi</li> <li>3. Pengabdian kepada organisasi</li> </ol>
	Komitmen Berkelanjutan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kecintaan karyawan terhadap organisasi</li> <li>2. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya</li> <li>3. Ketertarikan karyawan pada pekerjaan</li> <li>4. Perasaan berat meninggalkan organisasi</li> <li>5. Bersedia mengorbankan kepentingan pribadi</li> </ol>
	Komitmen Normatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesetiaan terhadap organisasi</li> <li>2. Berkarier hanya di satu organisasi</li> <li>3. Kebanggaan pada organisasi</li> </ol>
<p>Motivasi Kerja</p>	Kebutuhan akan prestasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyukai tantangan dalam pekerjaan</li> <li>2. Tanggung jawab</li> <li>3. Prestasi kerja</li> </ol>
	Kebutuhan akan kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mencari posisi dalam kelompok</li> </ol>

(X2)  (McClelland dan Veithzal Rival, 2011; Mangkunegara, 2017)		2. Mencari kesempatan untuk memperluas kekuasaan 3. Penghargaan
	Kebutuhan akan pertemanan	1. Hubungan baik dengan organisasi 2. Memiliki kerjasama yang baik
Kinerja Karyawan (Y)  (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011; Hasibuan, 2018)	Kualitas Kerja	1. Tingkat ketelitian 2. Tingkat kerapian 3. Hasil kerja
	Kuantitas kerja	1. Tepat waktu dalam bekerja 2. Pekerjaan sesuai standar 3. Beban kerja sesuai
	Kerjasama	1. Jalinan kerjasama 2. Kekompakan
	Tanggungjawab	1. Hasil kerja 2. Mengambil keputusan
	Inisiatif	1. Kemandirian
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Altruism</i> (membantu orang lain)	1. Bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan 2. Bersedia meluangkan waktu
	<i>Civie Virtue</i> (kesadaran sebagai anggota organisasi)	1. Menjaga citra organisasi 2. Menghadiri setiap kegiatan dalam organisasi
	<i>Conscientiousness</i> (kedisiplinan)	1. Mematuhi peraturan meskipun tidak diawasi 2. Tingkat kehadiran tinggi

(Z)  (Organ, 1998; Muhdar, 2015)	<i>Courtesy</i> (kebaikan)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghindari terjadinya masalah</li> <li>2. Meringankan pekerjaan orang lain \</li> <li>3. Tidak menyalahgunakan hak orang lain</li> </ol>
	<i>Sportsmanship</i> (sikap positif)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menghindari perilaku yang merugikan</li> <li>2. Tidak menggerutu tentang pekerjaan</li> <li>3. Berusaha untuk tidak membesar-besarkan masalah</li> </ol>

### 3.9 Teknik Analisis Data

#### 3.9.1 Partial Least Square (PLS)

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan software SmartPLS. *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi *normal multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2012). *Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Model penelitian dalam SmartPLS dibedakan menjadi dua, yaitu *Outer Model* (Model Pengukuran) dan *Inner Model* (Model Struktural).

### **3.9.2 Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model Pengukuran dalam uji PLS dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Model pengukuran ini menunjukkan bagaimana setiap blok dari indikator memiliki korelasi dengan variabel latennya. Uji yang digunakan pada outer model ini adalah sebagai berikut:

#### **1. *Convergent Validity***

Uji Validitas Konvergen yaitu seperangkat indikator yang menggantikan satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrumen yang berbeda yang mengukur konstruk yang sama mempunyai korelasi tinggi. Pengukuran reflektansi individu dikatakan tinggi jika korelasinya dengan struktur yang ingin diukur melebihi 0,70 (Ghazali & Latan, 2014) validitas ini dapat ditemukan ketika setiap variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 dengan nilai loading setiap item memiliki nilai lebih besar dari 0,5.

#### **2. *Discriminant Validity***

Uji validitas ini menunjukkan bahwa kedua variabel berbeda secara signifikan. Uji ini juga membuktikan bahwa nilai korelasi variabel dan variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Uji validitas ini juga bias dilihat dari nilai *Cross-loading* nya.

Jika nilai *Cross-loading* setiap variabel terhadap variabel sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pertanyaan standar dan variabel lainnya sebesar  $> 0,5$  (Ghozali, 2011).

### **3. *Composite Reliability***

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari suatu variabel atau konstruk. Kuesioner dikatakan reliabel jika respon seseorang terhadap pertanyaan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,7$  (Ghozali, 2016).

#### **3.9.3 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)**

Menurut (Ghozali dan Latan, 2015) pengujian model struktural dilakukan dengan melihat hubungan antar konstruk. Evaluasi pada tahap ini yaitu:

##### **1. *R-Square* (R<sup>2</sup>)**

Nilai R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R<sup>2</sup> berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan (Jogiyanto dan Abdillah, 2009). Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan

variabel laten eksogen tertentu pada variabel laten apakah endogen memiliki efek substantif. Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, sedang dan lemah (Ghazali & Latan, 2015).

## 2. *Q<sup>2</sup> Predictive Relevance*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kecocokan model. Dengan nilai 0,02 0,15 dan 0,35 dapat disimpulkan dapat disimpulkan bahwa model kuat, sedang dan lemah pada level struktural (Ghazali & Latan, 2015).

### **3.9.4 Pengujian Hipotesis**

Secara umum metode *Explanatory Research* merupakan pendekatan metode yang menggunakan PLS. Hal ini disebabkan pada metode ini terdapat pengujian hipotesa. Disini pengujian hipotesis menggunakan alat SEM dengan *software SmartPLS*. SEM sendiri selain merupakan alat untuk mengkonfirmasi suatu teori, juga dapat menjelaskan adanya suatu hubungan maupun tidak adanya hubungan antar variabel laten (Ghazali, 2011). Hipotesis diuji dengan menilai dari nilai *Path Coefisien* pada pengujian *inner model*. Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai statistik yang digunakan adalah 1,96. Maka dari itu kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak jika  $t$ -statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau

menerima Hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .

### **3.9.5 Uji Mediasi**

Uji mediasi ini bertujuan untuk membaca posisi variabel intervening. Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung perlu untuk menguji nilai  $t$  dari koefisien  $ab$ . Nilai  $t$  hitung dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel. Jika nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel maka dapat disimpulkan adanya efek mediasi.

Metode untuk menentukan ada atau tidaknya pengaruh variabel mediasi terhadap variable lain yakni (Hair et al., 2014):

- a. Membuktikan pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen dengan variabel mediasi
- b. Membuktikan pengaruh langsung antara variabel eksogen terhadap variabel mediasi
- c. Membuktikan pengaruh variabel eksogen pada variabel mediasi
- d. Membuktikan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen.



## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

Kegiatan penyediaan air minum bagi kota Malang dimulai pada tanggal 31 Maret 1915 pada masa pemerintahan kolonial Belanda yang disebut *Waterleiding Verordening* Kota Besar Malang. Awalnya pemerintah Belanda memanfaatkan air dari Sumber Karang untuk mencukupi kebutuhan air bersih masyarakat Kota Malang. Seiring kemajuan teknologi pada saat itu, sistem penyadap bentuk Brom Captering diperkenalkan pada tahun 1928. Sistem ini memungkinkan air diumpankan secara gravitasi dari sumber ke waduk Betek dan Dinoyo.

Pertambahan penduduk yang pesat ditambah dengan meningkatnya tingkat keperluan masyarakat akan air bersih mendorong pemerintah daerah Kota Malang menyusun rencana pada tahun 1935 untuk memanfaatkan sumber air Binangun untuk menambah debit air produksi. Dengan adanya Peraturan Daerah Kota Malang No. 11 Tahun 1974 tanggal 18 Desember 1974, Unit Air Minum diubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum. Sejak saat itu, Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Malang telah menjadi badan hukum dan memiliki hak otonomi dalam mengelola air minum.

Untuk memastikan kelangsungan pelayanan air minum yang berlangsung selama 24 jam, PDAM Kota Malang menambah kapasitas produksi dengan mengelola Sumber Air Wendit serta beberapa mata air

lainnya di Kota Malang menggunakan sistem pompanisasi. Seiring waktu, PDAM Kota Malang terus melakukan berbagai program, sistem, dan inovasi baru, termasuk mengaplikasikan program Zona Air Minum Prima (ZAMP) dengan pilot project di Perumahan Pondok Blimbing Indah. Program ini diakomodasi oleh Perpamsi bekerja sama dengan *United States Agency for Internasional Development*. (USAID).

Dengan adanya ZAMP, air dapat langsung diminum dari kran tanpa memerlukan proses pengolahan konvensional atau dimasak terlebih dahulu. Program ini dikembangkan untuk daerah pelayanan dari Tandon Mojolangu dan dijalankan sebagai upaya untuk menerapkan PP Nomor 16 Tahun 2005. Sejak tahun 2008, air yang didistribusikan oleh PDAM kepada masyarakat harus memenuhi persyaratan air minum. PDAM Kota Malang membangun jaringan distribusi dan beberapa tendon air selama kurun waktu 2014-2016 untuk mencapai target 100-0-100 dan meningkatkan jumlah pelanggan serta area pelayanan.

PDAM Kota Malang mulai menggunakan *Supervisory Control and Data Acquisition* (SCADA) untuk sistem kendali dan monitoring jarak jauh pada tahun 2016. Berdasarkan Peraturan Daerah (Perda) Kota Malang Nomor 11 Tahun 2019 yang diterbitkan pada tanggal 27 Desember 2019, PDAM Kota Malang resmi beralih menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Selain itu Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang dapat mengoptimalkan

potensi untuk mendirikan dan mengembangkan kegiatan usaha lainnya, tanpa mengesampingkan pelayanan prima.

Dengan cakupan layanan mencapai 97,95% dari total populasi Kota Malang yang berjumlah 844.401 jiwa, Tugu Tirta menghadapi tantangan besar ke depan untuk mencapai visi perusahaan sebagai penyedia air minum yang sehat dan dihormati dengan pelayanan prima yang berkelanjutan dan mengusung moto 'Mengalir Tiada Henti, melayani Sepenuh Hati'. Kenaikan pelanggan yang signifikan merupakan tantangan besar dalam memastikan penyediaan air minum yang berkualitas dan berkelanjutan. Saat ini, perusahaan yang berlokasi di Terusan Danau Sentani Nomor 100 itu telah memiliki jumlah pelanggan mencapai 175.109 sambungan rumah dan diproyeksikan akan terus meningkat seiring dengan tingginya permintaan akan air minum di Bhumi Arema.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang**

##### **1. Visi**

Menjadi perusahaan air minum yang sehat dan dibanggakan dengan pelayanan prima yang berkelanjutan.

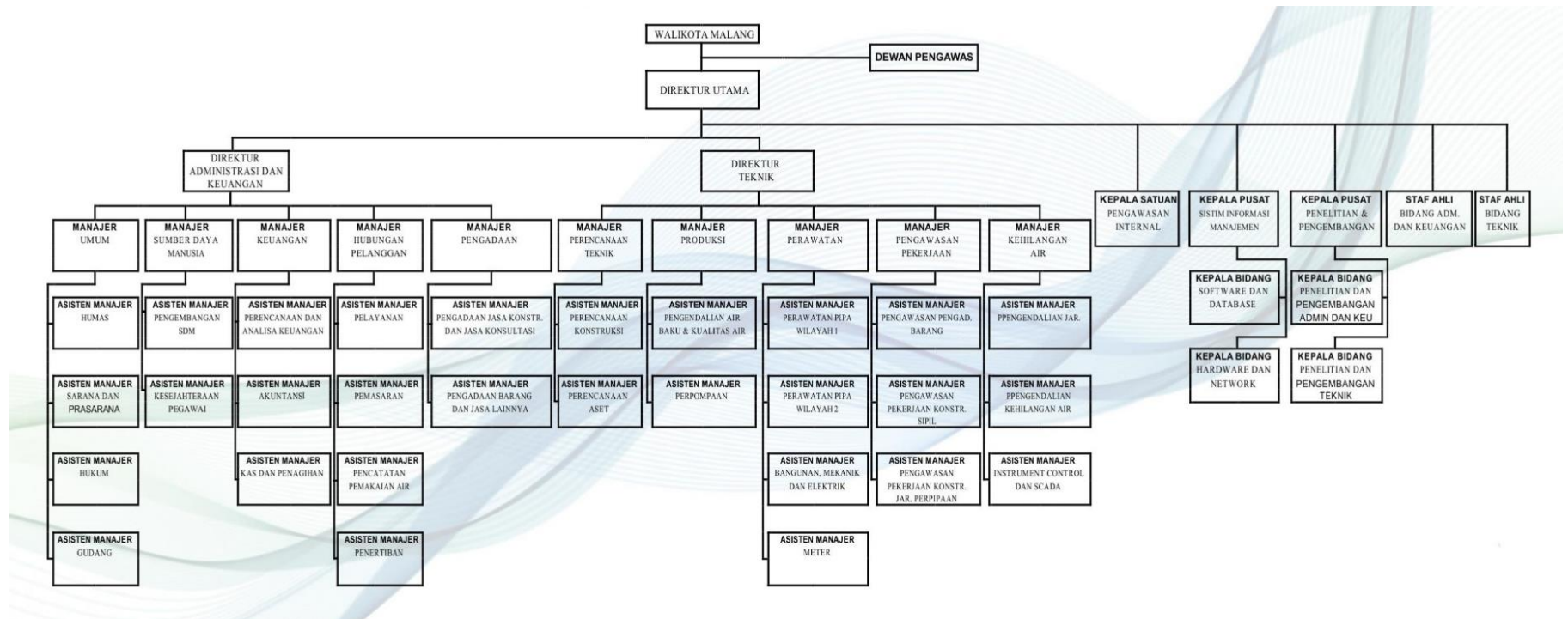
##### **2. Misi**

- a. Menyediakan pelayanan air minum yang prima dan berkelanjutan dengan harga yang terjangkau kepada masyarakat Kota Malang.

- b. Memberikan kontribusi penghasilan kepada pemerintah Kota Malang dari bagian laba usaha perusahaan.
- c. Melaksanakan peran aktif dalam upaya peningkatan derajat kesehatan masyarakat dan pelestarian lingkungan.

### 4.1.3 Struktur Organisasi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang

Gambar 4. 1  
Struktur Organisasi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang



Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2023)

## 4.2 Deskripsi Karakteristik Data Responden

Jumlah responden yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini yaitu sebanyak 167 responden dimana disebarkan secara acak diberbagai divisi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang. Hasil jawaban dari kuesioner dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat berbagai karakteristik responden baik dari segi jenis kelamin, usia dan lamanya masa kerja. Karakteristik - karakteristik tersebut disajikan dalam beberapa tabel dibawah ini yaitu:

### 4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan pada table 4.1 dibawah ini:

**Tabel 4.1**

#### **Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
1.	Laki-Laki	113	68%
2.	Perempuan	54	32%
	<b>Jumlah</b>	167	100%

*Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)*

Berdasarkan table 4.1 dapat diketahui bahwa karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang didominasi oleh karyawan laki-laki jika dibandingkan dengan karyawan perempuan, dengan presentase

berjenis kelamin laki-laki berjumlah 113 atau 68% dan perempuan 54 atau 32%.

#### 4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada table 4.2 dibawah ini:

**Tabel 4.2**

**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Usia**

<b>Interval Usia</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase</b>
>20-30 Th	19	11%
>31-40 Th	44	26%
>41-50 Th	31	19%
>51 Th	73	44%
<b>Jumlah</b>	167	100%

*Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)*

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden yang berusia 20-30 tahun sebanyak 19 orang (11%), usia 31-40 tahun sebanyak 44 orang (25%), usia 41-50 tahun sebanyak 31 orang (19%), dan usia lebih dari 51 tahun sebanyak 73 orang (44%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pekerja pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang berada pada usia produktif.

#### 4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 4.3**

**Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Interval Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Presentase</b>
1 – 8	47	28%
9 – 17	27	16%
18 – 26	20	12%
27 – 35	73	44%
<b>Jumlah</b>	167	100%

*Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)*

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa reponden yang bekerja selama 1-8 tahun terdiri dari 47 orang (28%), responden yang bekerja selama 9-17 tahun terdiri dari 27 orang (16%), responden yang bekerja selama 18-26 tahun terdiri dari 20 orang (12%), dan responden yang bekerja selama 27-35 tahun terdiri dari 73 orang (44%).

### 4.3 Deskripsi Variabel Penelitian

#### 1. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)

**Tabel 4.4**

**Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi (X1)**

P	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KO1	3	1,80	14	8,38	50	29,94	80	47,90	20	11,98	167	100	3,60
KO2	8	4,79	18	10,78	63	37,72	51	30,54	27	16,17	167	100	3,43
KO3	4	2,40	5	2,99	11	6,59	56	33,53	91	54,49	167	100	4,35
KO4	2	1,20	21	12,57	29	17,37	64	38,32	51	30,54	167	100	3,84
KO5	2	1,20	7	4,19	9	5,39	57	34,13	92	55,09	167	100	4,38



KO6	1	0,60	3	1,80	12	7,19	97	58,08	54	32,34	167	100	4,20
KO7	1	0,60	10	5,99	20	11,98	82	49,10	54	32,34	167	100	4,07

Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan data diatas yang disajikan pada tabel 4.4 menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi (X1) memiliki rata-rata frekuensi (mean) terendah yaitu sebesar 3,43 dan terdapat pada item pertanyaan KO2 yaitu saya merasa memiliki keluarga baru di dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan tersebut tidak cukup baik bagi responden. Sedangkan pada item pertanyaan dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi yaitu sebesar 4,38 dan terdapat pada item pertanyaan KO5 yaitu karyawan merasa sulit untuk mendapatkan pekerjaan jika keluar dari perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

## 2. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X2)

**Tabel 4.5**

**Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X2)**

P	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
MO1	1	0,60	7	4,19	15	8,98	64	38,32	80	47,90	167	100	4,29
MO2	1	0,60	9	5,39	13	7,78	80	47,90	64	38,32	167	100	4,18
MO3	1	0,60	16	9,58	18	10,78	55	32,93	77	46,11	167	100	4,14
MO4	3	1,80	2	1,20	6	3,59	77	46,11	79	47,31	167	100	4,36
MO5	2	1,20	4	2,40	6	3,59	67	40,12	88	52,69	167	100	4,41
MO6	1	0,60	4	2,40	3	1,80	48	28,74	111	66,47	167	100	4,58

Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan data diatas yang disajikan pada tabel 4.5 menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja (X2) memiliki rata-rata frekuensi (mean)

terendah yaitu sebesar 4,14 dan terdapat pada item pertanyaan MO3 yaitu saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab. Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan tersebut tidak cukup baik bagi responden. Sedangkan pada item pertanyaan dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi yaitu sebesar 4,58 dan terdapat pada item pertanyaan KO6 yaitu saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang mempunyai motivasi kerja yang tinggi.

### 3. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

**Tabel 4.6**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

P	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
KK1	1	0,60	2	1,20	8	4,79	45	26,95	111	66,47	167	100	4,57
KK2	1	0,60	3	1,80	8	4,79	69	41,32	86	51,50	167	100	4,41
KK3	2	1,20	4	2,40	4	2,40	54	32,34	103	61,68	167	100	4,51
KK4	2	1,20	3	1,80	7	4,19	56	33,53	99	59,28	167	100	4,48
KK5	2	1,20	5	2,99	8	4,79	47	28,14	105	62,87	167	100	4,49
KK6	3	1,80	3	1,80	2	1,20	62	37,13	97	58,08	167	100	4,48
KK7	2	1,20	3	1,80	5	2,99	69	41,32	88	52,69	167	100	4,43
KK8	8	4,79	13	7,78	47	28,14	51	30,54	48	28,74	167	100	3,71
KK9	3	1,80	11	6,59	44	26,35	61	36,53	48	28,74	167	100	3,84
KK10	1	0,60	12	7,19	19	11,38	57	34,13	78	46,71	167	100	4,19

*Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)*

Berdasarkan data diatas yang disajikan pada tabel 4.6 menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan (Y) memiliki rata-rata frekuensi (mean) terendah yaitu sebesar 3,71 dan terdapat pada item pertanyaan KK8 yaitu saya mampu memberikan ide atau gagasan dalam forum / rapat. Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan tersebut tidak cukup baik bagi

responden. Sedangkan pada item pertanyaan dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi yaitu sebesar 4,57 dan terdapat pada item pertanyaan KK1 yaitu saya bekerja sesuai dengan target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang mempunyai kinerja yang baik.

#### 4. Distribusi Frekuensi Variabel OCB (Z)

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Frekuensi Variabel OCB (Z)**

P	STS		TS		N		S		SS		Total		Rata-Rata
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
OCB1	3	1,80	19	11,38	33	19,76	57	34,13	55	32,93	167	100	3,85
OCB2	2	1,20	5	2,99	14	8,38	45	26,95	101	60,48	167	100	4,43
OCB3	7	4,19	18	10,78	30	17,96	58	34,73	54	32,34	167	100	3,80
OCB4	6	3,59	18	10,78	20	11,98	69	41,32	54	32,34	167	100	3,88
OCB5	4	2,40	19	11,38	67	40,12	52	31,14	25	14,97	167	100	3,45
OCB6	7	4,19	11	6,59	25	14,97	70	41,92	54	32,34	167	100	3,92
OCB7	6	3,59	20	11,98	33	19,76	45	26,95	63	37,72	167	100	3,83
OCB8	7	4,19	18	10,78	20	11,98	68	40,72	54	32,34	167	100	3,86
OCB9	3	1,80	12	7,19	15	8,98	59	35,33	78	46,71	167	100	4,18
OCB10	4	2,40	13	7,78	20	11,98	65	38,92	65	38,92	167	100	4,04

*Sumber Data Primer: Diolah Peneliti (2023)*

Berdasarkan data diatas yang disajikan pada tabel 4.7 menunjukkan bahwa variabel OCB (Z) memiliki rata-rata frekuensi (mean) terendah yaitu sebesar 3,45 dan terdapat pada item pertanyaan OCB5 yaitu saya sering memberikan masukan pada atasan saya. Hal ini menunjukkan bahwa item pertanyaan tersebut tidak cukup baik bagi responden. Sedangkan pada item pertanyaan dengan nilai rata-rata (mean) tertinggi yaitu sebesar 4,43 dan terdapat pada item pertanyaan OCB2 yaitu saya bersedia menggantikan tugas karyawan lain ketika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas. Hal ini

menunjukkan bahwa pegawai Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang mempunyai sikap OCB yang baik.

#### **4.4 Hasil Analisis Data dengan *Partial Least Square* (PLS)**

Penelitian ini menggunakan analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan aplikasi SmartPLS. Model penelitian dalam SmartPLS ini dibedakan menjadi dua yaitu *Outer Model* (Model Pengukuran) dan *Inner Model* (Model Struktural).

##### **4.4.1 Analisa Model Pengukuran (*Outer Model*)**

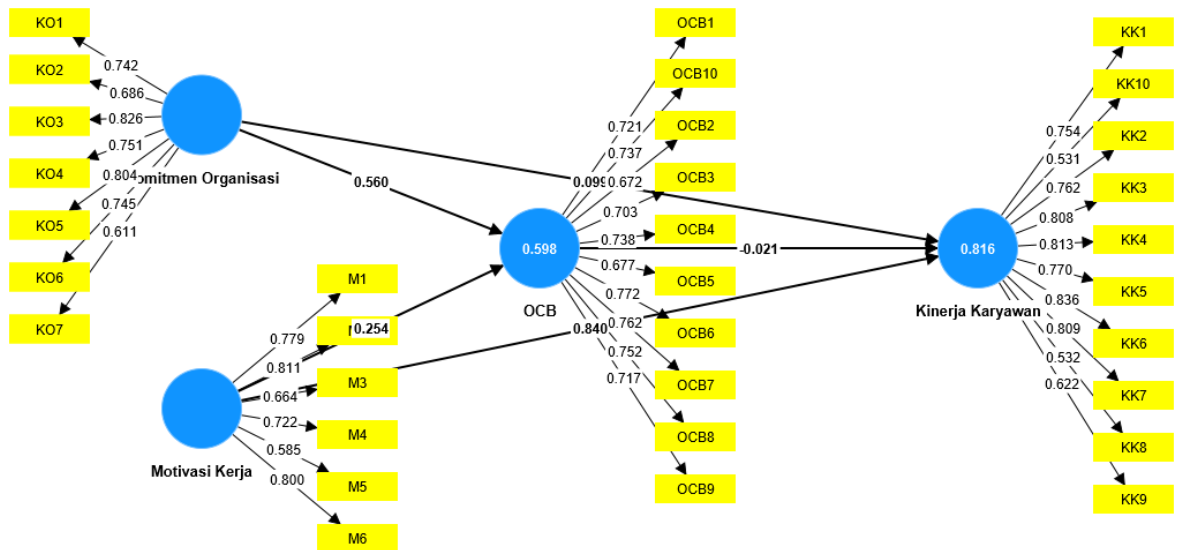
Model Pengukuran dalam uji PLS dilakukan untuk menguji validitas internal dan reliabilitas. Model pengukuran ini menunjukkan bagaimana setiap blok dari indikator memiliki hubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model ini antara lain uji *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*. Adapun hasil dari pengukuran uji-uji tersebut sebagai berikut.

##### **1. *Convergent Validity***

Uji *Convergent Validity* ini digunakan untuk mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Validitas ini dapat ditemukan ketika setiap variabel memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 dengan nilai faktor loading setiap item memiliki nilai lebih besar dari 0,5 maka dinyatakan valid.

**Gambar 4.2**

**Outer Model**



Sumber: *Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

a. Uji Loading Factor (Outer Loading)

**Tabel 4.8**

**Loading Faktor**

Item	Komitmen Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z)	Keterangan
X1.1	0.742				Valid
X1.2	0.686				Valid
X1.3	0.826				Valid
X1.4	0.751				Valid
X1.5	0.804				Valid
X1.6	0.745				Valid
X1.7	0.611				Valid
X2.1		0.779			Valid

X2.2		0.811			Valid
X2.3		0.664			Valid
X2.4		0.722			Valid
X2.5		0.585			Valid
X2.6		0.800			Valid
Y.1			0.754		Valid
Y.2			0.762		Valid
Y.3			0.808		Valid
Y.4			0.813		Valid
Y.5			0.770		Valid
Y.6			0.836		Valid
Y.7			0.809		Valid
Y.8			0.532		Valid
Y.9			0.622		Valid
Y.10			0.531		Valid
Z.1				0.721	Valid
Z.2				0.672	Valid
Z.3				0.703	Valid
Z.4				0.738	Valid
Z.5				0.677	Valid
Z.6				0.772	Valid
Z.7				0.762	Valid
Z.8				0.752	Valid
Z.9				0.717	Valid
Z.10				0.737	Valid

Sumber: *Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

Hasil dalam Uji *Convergent Validity loading factor* dapat dilihat pada gambar 4.2 dan pada tabel 4.8 yang menunjukkan semua indikator dari variabel yang digunakan dalam penelitian

ini yaitu Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, dan OCB memiliki nilai  $> 0,5$  yang artinya indikator dengan nilai tersebut dinyatakan valid dan berkolerasi tinggi. Pada variabel Komitmen Organisasi nilai yang paling dominan yaitu 0,826 yang terdapat pada item X1.3 dengan indikator “saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga”. Variabel Motivasi Kerja nilai yang paling dominan yaitu 0,811 yang terdapat pada item X2.2 dengan indikator “saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja”. Variabel Kinerja Karyawan nilai yang paling dominan yaitu 0,836 yang terdapat pada item Y.6 dengan indikator “saya bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang melakukan pengawasan. Lalu pada variabel OCB nilai yang paling dominan yaitu 0,772 yang terdapat pada item Z.6 dengan indikator “saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan”.

## 2. *Discriminant Validity*

Uji *Discriminant Validity* bisa dilihat dari nilai *cross-loading* antar indikator dengan konstruksya. Jika nilai *cross-loading* setiap variabel terhadap variabel sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pertanyaan standar dan variabel lainnya sebesar  $> 0,5$  maka dapat dikatakan valid.

**Tabel 4.9****Nilai Discriminant Validity (Cross Loading)**

<b>Item</b>	<b>Komitmen Organisasi (X1)</b>	<b>Motivasi Kerja (X2)</b>	<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>OCB (Z)</b>
X1.1	<b>0.742</b>	0.462	0.475	0.503
X1.2	<b>0.686</b>	0.365	0.357	0.483
X1.3	<b>0.826</b>	0.709	0.661	0.603
X1.4	<b>0.751</b>	0.500	0.454	0.621
X1.5	<b>0.804</b>	0.702	0.685	0.611
X1.6	<b>0.745</b>	0.701	0.658	0.588
X1.7	<b>0.611</b>	0.451	0.393	0.488
X2.1	0.639	<b>0.779</b>	0.630	0.562
X2.2	0.686	<b>0.811</b>	0.680	0.714
X2.3	0.618	<b>0.664</b>	0.525	0.586
X2.4	0.505	<b>0.722</b>	0.759	0.374
X2.5	0.364	<b>0.585</b>	0.585	0.247
X2.6	0.535	<b>0.800</b>	0.770	0.458
Y.1	0.494	0.743	<b>0.754</b>	0.368
Y.2	0.606	0.672	<b>0.762</b>	0.451
Y.3	0.516	0.698	<b>0.808</b>	0.369
Y.4	0.492	0.704	<b>0.813</b>	0.355
Y.5	0.523	0.692	<b>0.770</b>	0.376
Y.6	0.592	0.735	<b>0.836</b>	0.461
Y.7	0.559	0.728	<b>0.809</b>	0.465
Y.8	0.479	0.467	<b>0.532</b>	0.659
Y.9	0.562	0.574	<b>0.622</b>	0.614
Y.10	0.566	0.518	<b>0.531</b>	0.679
Z.1	0.489	0.467	0.404	<b>0.721</b>
Z.2	0.635	0.586	0.537	<b>0.672</b>



Z.3	0.470	0.477	0.476	<b>0.703</b>
Z.4	0.513	0.493	0.481	<b>0.738</b>
Z.5	0.570	0.517	0.501	<b>0.677</b>
Z.6	0.623	0.469	0.417	<b>0.772</b>
Z.7	0.487	0.463	0.401	<b>0.762</b>
Z.8	0.469	0.406	0.367	<b>0.752</b>
Z.9	0.628	0.534	0.465	<b>0.717</b>
Z.10	0.530	0.534	0.465	<b>0.737</b>

Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa nilai dari *cross loading* pada setiap indikator mempunyai nilai yang lebih besar dari nilai *cross loading* yang ada pada variabel laten lain dengan nilai  $> 0,5$ . Hal ini menunjukkan bahwa hasil instrument penelitian ini dianggap valid.

Adapun cara lain untuk menghitung *Discriminat Validity* suatu variabel dengan membandingkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada setiap konstruk. Apabila nilai AVE  $> 0,5$  maka dapat dikatakan variabel tersebut memiliki *Discriminant Validity* yang baik. Dibawah ini adalah hasil perhitungan AVE pada masing-masing variabel yaitu:

**Tabel 4. 10**  
**Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel Penelitian	AVE
Komitmen Organisasi (X1)	0.549
Motivasi Kerja (X2)	0.535
Kinerja Karyawan (Y)	0.536

OCB (Z)	0.527
---------	-------

*Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

Berdasarkan Tabel 4.10 Dapat disimpulkan bahwa semua indikator memiliki nilai AVE > 0,5. Dimana nilai AVE Komitmen Organisasi 0,549. Nilai AVE Motivasi Kerja 0,535. Nilai AVE Kinerja Karyawan 0,536. Dan nilai AVE OCB adalah 0,527.

### 3. *Composite Reliability*

*Composite Reliability* dilakukan dengan mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* > 0,7. Berikut merupakan nilai dari *Composite Reliability* pada penelitian ini yaitu:

**Tabel 4. 11**  
**Nilai *Composite Reliability***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b><i>Cronbach Alpha</i></b>
Komitmen Organisasi (X1)	0.874	0.900
Motivasi Kerja (X2)	0.836	0.862
Kinerja Karyawan (Y)	0.910	0.823
OCB (Z)	0.900	0.900

*Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

Berdasarkan tabel 4.11 Diperoleh nilai *Composite Reliability* variabel Komitmen Organisasi sebesar 0,874, Motivasi Kerja sebesar 0,836, Kinerja Karyawan sebesar 0,910, dan OCB sebesar 0,900. Artinya

dari keempat variabel tersebut mempunyai nilai *Composite Reliability* > 0,7 sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh konstruk sudah memiliki nilai yang reliabel.

#### 4.4.2 Analisa Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah melakukan uji *Outer Model* tahap selanjutnya yaitu melakukan uji *Inner Model*. pengujian model struktural atau *Inner Model* dilakukan dengan melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikan dan *R-Square* dari model penelitian.

##### 1. Nilai *R-Square* ( $R^2$ )

Nilai *R-Square* digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun hasil uji *R-Square* dengan menggunakan SmartPLS bisa dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 4. 12**  
**Nilai *R-Square***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>R-Square</i></b>
Kinerja Karyawan (Y)	0.816
OCB (Z)	0.598

*Sumber: Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

Dari Tabel 4.12 Dapat disimpulkan bahwa nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,816 dan nilai *R-Square* untuk variabel OCB sebesar 0,598.

## 2. Nilai Q<sup>2</sup> (Q-Square)

Nilai Q<sup>2</sup> Uji ini dilakukan untuk mengetahui kecocokan model atau mengukur mampu tidaknya model. Nilai Q<sup>2</sup> > 0 menunjukkan model memiliki *Predictive Relevance*. Berikut ini adalah hasil perhitungan Q-Square pada penelitian ini yaitu:

$$Q^2 = 1 - (1 - R1^2) (1 - R2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,816) (1 - 0,598)$$

$$Q^2 = 1 - (0,184) - (0,402)$$

$$Q^2 = 1 - 0,218$$

$$Q^2 = 0,782$$

$$Q^2 = 78,2\%$$

Berdasarkan pengujian Q<sup>2</sup> tersebut dapat ditunjukkan nilai *Predictive Relevance* sebesar 0,782 atau 78,2%. Dapat dikatakan bahwa kontribusi data yang dijelaskan oleh model yaitu sebesar 78,2%. Sedangkan sisa nilai sebesar 21,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang belum dijelaskan dalam model penelitian.

## 4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian model struktural merupakan alat untuk mengkonfirmasi suatu teori, juga dapat menjelaskan adanya suatu hubungan maupun tidak adanya hubungan antar variabel laten. Hipotesis diuji dengan menilai dari nilai *Path Coefisien* pada pengujian *inner model*. Untuk menguji hipotesis yang telah diajukan, dapat dilihat dari besarnya nilai t-statistik dan nilai p-value. Pengaruh antar variabel signifikan bila nilai t hitung lebih besar dari (signifikan 5% dari t

tabel) 1,96. hipotesis bisa dinyatakan diterima jika p-value < 0,05. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai pengujian hipotesis:

**a. Pengujian Secara Langsung**

**Tabel 4. 13**

*Path Coefficients*

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.099	0.104	0.083	1.180	0.238
Komitmen Organisasi (X1) -> OCB (Z)	0.560	0.561	0.094	5.987	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.840	0.833	0.074	11.292	0.000
Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z)	0.254	0.256	0.087	2.906	0.004
OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.021	-0.025	0.062	0.340	0.734

Sumber: *Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

Berdasarkan tabel 4.13 menunjukkan hasil pengujian secara langsung antar variabel yaitu sebagai berikut:

a. H1: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,560, nilai t-statistik sebesar  $5,987 > 1,96$  dan nilai p values  $0,000 < 0,05$ . Maka variabel komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel OCB. Sehingga dalam hal ini H1 diterima.

b. H2: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

Berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar 0,254, nilai t-statistik sebesar  $2,906 > 1,96$  dan nilai p values  $0,004 < 0,05$ . Maka variabel motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap variabel OCB. Sehingga dalam hal ini H2 diterima.

d. H3: Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan nilai koefisien jalur sebesar -0,021, nilai t-statistik sebesar  $0,340 < 1,96$  dan nilai p values  $0,734 > 0,05$ . Maka variabel OCB tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Sehingga dalam hal ini H3 ditolak.

**b. Pengujian Secara Tidak Langsung**

**Tabel 4. 14**

*Specific Indirect Effect (Efek Mediasi)*

Variabel Penelitian	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z)	-0.005	-0.005	0.017	0.321	0.748

-> Kinerja Karyawan (Y)					
Komitmen Organisasi (X1) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.012	-0.014	0.035	0.334	0.738

Sumber: *Output SmartPLS, diolah peneliti (2023)*

Berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan hasil pengujian secara tidak langsung antar variabel yaitu sebagai berikut:

- e. H4: Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB.

Berdasarkan nilai koefisien jalur -0,012, nilai t-statistik sebesar  $0,334 < 1,96$  dan nilai p value  $0,738 > 0,05$ . Maka terdapat pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh OCB. Sehingga dalam hal ini H4 diterima.

- f. H5: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB.

Berdasarkan nilai koefisien jalur -0,005, nilai t-statistik sebesar  $0,321 < 1,96$  dan nilai p value  $0,748 > 0,05$ . Maka terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh OCB. Sehingga dalam hal ini H5 diterima.

## 4.6 Pembahasan

Berdasarkan Tabek 4.13 dan 4.14 dapat disimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai berikut:

### 4.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Gautama & Edalmen, 2020) ; (Irma Kusuma Fitri1, 2021) yang membuktikan adanya pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dan OCB, artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi pula sikap OCB karyawan kepada perusahaan.

Pandangan islam terkait penelitan ini yang berhubungan dengan komitmen organisasi terdapat pada (Q.S Fussilat: 30) yang berbunyi:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا وَلَا تَحْزَنُوا  
وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنْتُمْ تُوعَدُونَ

Artinya: *Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepadamu (Muhammad), sesungguhnya mereka hanya berjanji setia kepada Allah SWT. Tangan Allah SWT di atas tangan mereka, maka barangsiapa melanggar janji, maka sesungguhnya dia melanggar atas (janji) sendiri; dan barang siapa menepati janjinya kepada Allah SWT maka Dia akan memberinya pahala yang besar.*

Dalam Q.S Fussilat menjelaskan bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri individu, maka akan mendorong



individu untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab secara lahir maupun batin dalam menjalani kehidupan sosial dan religi sehingga tujuan akan tercapai. Sikap komitmen ini sangat diperlukan oleh setiap karyawan, dengan adanya sikap komitmen terhadap perusahaan akan memberikan pengaruh yang baik pada rekan kerja dan perusahaan.

#### **4.6.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilaksanakan oleh (Herdian et al., 2020) ; (Basri, 2020), yang membuktikan bahwa motivasi kerja yang baik secara langsung menghasilkan kinerja organisasi maupun kinerja individu secara optimal. Motivasi kerja yang tinggi akan menjadikan karyawan mempunyai sikap OCB serta dapat meningkatkan mutu perusahaan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Dharma, 2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap OCB.

Pandangan islam terkait penelitian ini dibahas dalam firman Allah pada (Q.S At-Taubah: 105) yang berbunyi:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَلِيمٍ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

*Artinya: Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Para mufassir menafsirkan surat At-Taubah ayat 105 yang berkenaan dengan motivasi dalam bekerja. Beberapa penafsiran tersebut mengarah kepada Allah memotivasi hamba-Nya untuk bersungguh-sungguh dalam proses amal dan pekerjaannya karena proses itulah yang dilihat dan dinilai-Nya, manusia diharuskan untuk bekerja sesuai kehendak hati dengan memperhatikan manfaat pekerjaan yang dilakukan, serta untuk meraih kebahagiaan di dunia dan di akhirat, Begitu juga dengan halnya bekerja, seorang karyawan harus memiliki motivasi diri untuk lebih baik lagi dalam mengembangkan potensi dirinya serta dapat secara tidak langsung akan mempengaruhi sikap OCB karyawan dalam membantu rekan kerja yang sedang kesulitan.

#### **4.6.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Irma Kusuma Fitri1\*, 2021) yang membuktikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perilaku sukarela yang dilakukan karyawan tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian yang dilakukan oleh (Annisa & Supriyanto, 2021) ; (Rahadhini, 2022) yang membuktikan adanya pengaruh signifikan antara variabel komitmen organisasi dan kinerja karyawan serta semakin baik

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam pembahasan ini pandangan islam yang berkaitan dengan Kinerja terdapat dalam firman Allah pada (Q.S As-Shaff: 4) yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَتْهُمْ بُنْيَانًا مَرصُوصًا

Artinya: *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Dalam ayat tersebut dijelaskan bagaimana Allah mmeberikan petunjuk kepada kaum-Nya untuk berperang dengan barisan yang teratur, dengan orang-orang yang masuk (bekerja dalam) organisasi tertentu. “dalam barisan yang teratur” dapat dijelaskan bahwa ketika masuk di dalam sebuah barisan (organisasi) harus melakukan sesuatu dengan keteraturan untuk mencapai tujuan, standar-standar kinerja organisasi ke arah yang lebih baik, sehingga organisasi menjadi kuat. Begitupun dengan para karyawan harus melakukan OCB karena kebaikan yang dilakukan menyangkut hubungan dengan sesama dan disertai niat yang ikhlas karena mengejar ridho Allah SWT. Apabila karyawan mempunyai sikap OCB yang baik secara tidak langsung akan mempengaruhi kinerja karyawan pula.

#### 4.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Maka terdapat pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap variabel kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel OCB. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Kristian & Ferijani (2020) ; Wahyudi et al., (2022) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB.

Pandangan islam terkait penelitian ini juga terdapat dalam firman Allah SWT pada (QS. An-Nisa:146) yang berbunyi:

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ  
وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya: *Kecuali orang-orang yang taubat dan mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar.*

Pada ayat tersebut menjelaskan bahwa pahala yang besar adalah balasan bagi yang taubat dan mengadakan perbaikan serta berpegang teguh pada agama Allah dan tulus ikhlas mengerjakan agama karena Allah SWT. Selain itu menjelaskan mengenai ketabahan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri anggota organisasi, hal ini dapat mendorong anggota organisasi untuk tetap konsisten dan bertanggung jawab dalam menjalani kontrak dengan organisasi sehingga dapat tercapainya tujuan

organisasi. Selain itu karyawan harus mempunyai sikap OCB yang baik dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja karyawan dan OCB. Tingginya tingkat OCB dan tingkat kinerja juga diciptakan dari komitmen organisasi yang baik.

#### **4.6.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui OCB**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui OCB. Maka terdapat pengaruh variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai yang dimediasi oleh variabel OCB. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Gautama & Edalmen, (2020) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui OCB.

Dalam pandangan islam penelitian ini juga terdapat dalam firman Allah SWT pada (QS. Ali Imron :159) yang berbunyi:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ سَوَّلُوا كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ

عَنَّهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ

الْمُتَوَكِّلِينَ

*Artinya: Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Karena itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.*

Maksud dari ayat tersebut yakni memaparkan tentang perlunya sebuah pengadaan rapat sebagai upaya untuk memotivasi karyawan, upaya tersebut bisa dilakukan mulai awal sampai akhir sehingga diperlukan kesabaran dalam memotivasi para karyawan. Dalam hal kinerja dan OCB yang dimana sebuah organisasi dapat memotivasi karyawannya maka secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja karyawan terhadap sikap OCB.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang dijelaskan oleh peneliti mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang). Dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan OCB. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi OCB karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.
2. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi OCB karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.
3. *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.
4. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui OCB karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

5. Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui OCB karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

## **5.2 SARAN**

Berdasarkan dari uraian hasil dari pembahasan penelitian yang telah dijelaskan dan disimpulkan, maka peneliti dalam penelitian ini merekomendasikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Saran bagi Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang adalah untuk tetap menjaga dan meningkatkan komitmen karyawan dengan perusahaan, selain itu juga terus memberikan motivasi kepada para karyawan melalui berbagai kegiatan sehingga kinerja karyawan meningkat dan selalu menjaga sikap OCB yang diberikan kepada karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang.

2. Bagi Penelitian Selanjutnya

Saran untuk peneliti selanjutnya adalah dapat meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh komitmen organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan OCB serta menambahkan variabel lain supaya penelitian yang selanjutnya akan lebih bisa menyesuaikan dengan perkembangan zaman. Selain itu peneliti dapat menambahkan jumlah responden pada penelitian selanjutnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abadiyah, S. M. dan R. (2019). Impact of Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable in Transportation Companies in Sidoarjo, Indonesia. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 5(3), 1–13. <https://doi.org/10.26418/jp2d.v2i3.91>
- Anisya, V. (2021). The Effect of Motivation on Employee Performance through Organizational Culture. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 04(07), 1028–1033. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i7-16>
- Annisa, N. F. R., & Supriyanto, A. S. (2021). The Influence of Leadership Style and Work Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction (Case Study on the Department of Transportation of Blitar City). *The American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(3), 355–362.
- Anwar, M. C., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening ( Effect of Organizational Citizenship Behavior and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction. *Ejurnal.Stieipwija*, 3(1), 21–38.
- Ayu, P., Pangastuti, D., Sukirno, ;, & Efendi, R. (2020). The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(3), 292–299. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i3.1534%0Ahttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v7i3.1534>
- Basri, H. (2020). Pengaruh OCB dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Batara Titian Kencana (Xtrans) Cabang Menteng - Jakarta Pusat. *Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 42–52. <https://doi.org/10.37012/ileka.v1i1.145>
- Dharma, Y. (2018). The effect of work motivation on the employee performance with organization citizenship behavior as intervening variable at bank aceh syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7–12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Dinh Van Thang, & Nguyen Quoc Nghi. (2022). The effect of work motivation on employee performance: the case at OTUKSA Japan company. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 13(1), 404–412. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2022.13.1.0047>
- Gautama, K. D., & Edalmen, E. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(3), 749.

<https://doi.org/10.24912/jmk.v2i3.9588>

- Gunawan, A., Sucipto, I., & Suryadi. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pada Kantor Desa Pasirsari Kecamatan Cikarang Selatan Kabupaten Bekasi. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 3(1), 1–12.
- Hafiz, A. (2017). Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore. *Journal of Business and Management Review*, 7(2), 2–7. <https://doi.org/10.4172/2223-5833.1000304>
- Hamzah, Muh. Nasir, M. hamid dan M. (2022). *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen Jurnal Ilmiah Manajemen*. 31–43.
- Herdian, P. D., Nugroho, R., & Sumiati, S. (2020). the Effect of Work Motivation and Spiritual Intelligence on Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As Intervening Variables. *Jmm17*, 7(01), 1–12. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v7i01.3541>
- Hidayati, E. W., Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2021). Work Commitment as A Mediator of Work Environment Effect on Employee Performance. *Management and Economic Journal (MEC-J)*, 5(1), 59–66. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v5i1.11421>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Irma Kusuma Fitri1\*, H. E. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 4(1), 52–65. <https://doi.org/http://fe.ummetro.ac.id/ejournal/index.php/JM/article/view/663>
- Julioe, R. (2017). MOTIVASI KERJA MENURUT ABRAHAM MASLOW TERHADAP KINERJA KARYAWAN \_\_\_\_\_. *Ekp*, 13(3), 1576–1580.
- Kristian, B., & Ferijani, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Performance with OCB as the Intervening Variables. *Journal of Management and Business Environment (JMBE)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.24167/jmbe.v2i1.2464>
- Kurniasari, rani. (2018). Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 32–39. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/widyacipta/article/view/2551>
- Kurniawan, A. (2015). *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational*

*Citizenship Behavior ( Ocb ). 15(1), 95–118.*

- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Nasichudin, A., & Azzuhri, M. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 8(9), 1–58. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/download/4554/3992>
- Nazmah, Mariatin, E., & Supriyantini, S. (2014). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship. *Analitika*, 6(2), 114–123.
- Otto, O. (2017). Pengaruh moderasi perilaku kewargaan organisasional terhadap pengaruh komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *International Journal of Law and Management*, 1–30.
- Pusparani, M. (2021). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), 534–543. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.466>
- Rahadhini, M. D. (2022). Work Motivation and Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior as Moderating Variable: Survey of State Civil Apparatus (ASN) In Ponorogo .... *International Journal of Educational Research & Social ...*, 622–629. <https://ijersc.org/index.php/go/article/view/278%0Ahttps://ijersc.org/index.php/go/article/download/278/306>
- Rini, S. P. et. all. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1(1), 69–88.
- Sani, A., & Maharani, V. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal*

- of Academic Research*, 4(4), 102–106. <https://doi.org/10.7813/2075-4124.2012/4-4/b.15>
- Sani, A., & Soetjipto, B. E. (2016). Organizational justice and the role of organizational commitment in mediating the effect of job satisfaction on intention to leave (a study at bank syariah mandiri in malang). *International Journal of Economic Research*, 13(2), 587–601.
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman, S. (2017). Organizational Commitments Are Mediation of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693–701. <https://doi.org/10.21776/ub.jam2017.015.04.17>
- Shanti Auliana, Achmad Sani Supriyanto, & Sri Harini. (2021). Understanding Teacher Performance Through Leadership Role, Work Environment, and Work Motivation. *MANAGERIA: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(2), 155–168. <https://doi.org/10.14421/manageria.2021.62-10>
- 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.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57–67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2019). *Riset Manajemen SDM*. Inteligencia Media.
- Supriyanto, A. S., & Ekowati, V. M. (2020). Spiritual leadership and Islamic organisational citizenship behaviour: Examining mediation-moderated process. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 166–185.
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & Masyhuri, M. (2019). The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Etikonomi*, 18(2), 249–258. <https://doi.org/10.15408/etk.v18i2.11318>
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan pada (Studi di: PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS (OCB) (Studi Kasus Yapis Di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya). *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 6(1), 9–16. <https://doi.org/10.35906/jm001.v6i1.458>

- Ticoalu, L. K. (2015). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Aging*, 7(11), 782–790. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wahyudi, K. A., Kawiana, I. G. P., & ... (2022). Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(2), 366–375. <https://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/view/1794%0Ahttps://ejournal.unhi.ac.id/index.php/widyaamrita/article/download/1794/1125>
- Wijaya, O. Y. A. (2020). the Role of Organizational Citizenship Behavior As Mediation Variables Between Organizational Commitments and Employee Performance: Evidence From the Hospitality Industry in Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(1), 130–141. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.01.13>
- Robbins & Judge. (2015). *Peilaku Organisasi Organizational Behavior* (Robbins & Judge, Ed.). Salemba Empat.
- Prof. Dr. Sugiyono. (2013). METODE PENELITIAN KUANTITATIF KUALITATIF DAN R & D.

## LAMPIRAN

### Lampiran 1

#### KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
DI PERUMDA AIR MINUM TUGU TIRTA KOTA MALANG.**

Yth, Bapak/Ibu/Saudara/I Responden

Assalamualaikum Wr. Wb

Saya Aldarizma Rizky Damayanti (19510208) Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul “**Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang**”.

Maka dari itu saya memohon ketersediaan responden untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang saya terima dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian saja.

Atas perhatian dan partisipasinya saya ucapkan terimakasih.  
Wassalamualaikum Wr. Wb.

Hormat Saya,

Aldarizma Rizky Damayanti

I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama :.....
- b. Jenis Kelamin :..... Pria/Wanita
- c. Usia :..... Tahun
- d. Pendidikan Terakhir :.....
- e. Masa Kerja :.....

II. PETUNJUK PENGISIAN

- 1. Jawablah setiap pertanyaan sesuai dengan pendapat anda;
- 2. Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang paling sesuai. Adapun makna dari tanda tersebut sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

III. DAFTAR PERTANYAAN

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
<i>Affective Commitment</i>						
A1	Saya merasa bangga menjadi bagian dalam perusahaan	5	4	3	2	1
A2	Saya merasa memiliki keluarga baru didalam perusahaan	5	4	3	2	1
A3	Saya merasa masalah yang terjadi di perusahaan menjadi permasalahan saya juga	5	4	3	2	1
<i>Continuance Commitment</i>		SS	S	N	TS	STS
A4	Saya sulit mendapatkan pekerjaan jika saya	5	4	3	2	1

	keluar dari perusahaan ini					
A5	Akan terlalu merugikan bagi saya untuk meninggalkan perusahaan ini	5	4	3	2	1
<b>Normative commitment</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
A6	Saya mempunyai keinginan menghabiskan sisa karir saya di perusahaan ini	5	4	3	2	1
A7	Saya sadar bahwa komitmen adalah hal yang harus saya lakukan	5	4	3	2	1

#### A. Motivasi Kerja

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
<b>Kebutuhan Akan Prestasi</b>						
B1	Saya merasa termotivasi untuk melakukan pekerjaan secara tepat dan cepat sesuai target perusahaan	5	4	3	2	1
B2	Saya merasa ada kepuasan tersendiri apabila mampu menyelesaikan pekerjaan yang sulit dan mencapai target kerja	5	4	3	2	1
B3	Saya mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab	5	4	3	2	1
<b>Kebutuhan Akan Kekuatan</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
B4	Saya siap lembur apabila pekerjaan saya belum selesai tepat waktu	5	4	3	2	1
B5	Saya mampu menggunakan potensi diri dan bekerja secara mandiri	5	4	3	2	1
<b>Kebutuhan Akan Pertemanan</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
B6	Saya cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan kerja	5	4	3	2	1



## B. Kinerja Karyawan

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
<b>Kualitas Kerja</b>						
C1	Saya bekerja sesuai dengan target dan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan perusahaan	5	4	3	2	1
C2	Saya memiliki rasa antusias yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan	5	4	3	2	1
<b>Kuantitas Kerja</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
C3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan/tepat waktu	5	4	3	2	1
C4	Saya selalu masuk dan pulang kerja sesuai dengan peraturan jam kerja	5	4	3	2	1
<b>Kerjasama</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
C5	Saya dapat bekerja sama dengan sesama karyawan dan atasan	5	4	3	2	1
<b>Tanggung Jawab</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
C6	Saya bekerja dengan fokus walaupun tidak ada atasan yang melakukan pengawasan	5	4	3	2	1
C7	Saya selalu memperhatikan petunjuk yang diberikan atasan dalam menyelesaikan tugas	5	4	3	2	1
<b>Inisiatif</b>		<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
C8	Saya mampu memberikan ide atau gagasan dalam forum / rapat	5	4	3	2	1
C9	Saya selalu mencoba hal baru dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan mutu kinerja	5	4	3	2	1
C10	Saya dapat menyelesaikan masalah yang muncul di perusahaan	5	4	3	2	1

**C. Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

No.	Pertanyaan	SS	S	N	TS	STS
<i>Altruism</i>						
D1	Saya dengan senang hati melatih karyawan baru yang menghadapi kesulitan dalam masa orientasi	5	4	3	2	1
D2	Saya bersedia menggantikan tugas karyawan lain ketika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugas	5	4	3	2	1
D3	Apabila sewaktu waktu rekan kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya	5	4	3	2	1
<i>Civic Virtue</i>		SS	S	N	TS	STS
D4	Saya ikut hadir dalam setiap pertemuan-pertemuan meskipun tidak penting, tapi dapat mengangkat image perusahaan	5	4	3	2	1
D5	Saya sering memberikan masukan pada atasan saya	5	4	3	2	1
<i>Conscientiousness</i>		SS	S	N	TS	STS
D6	Saya bersedia bekerja melebihi waktu yang ditentukan	5	4	3	2	1
<i>Courtesy</i>		SS	S	N	TS	STS
D7	Saya menjaga hubungan agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal dengan rekan kerja dan atasan	5	4	3	2	1
D8	Saya mempertimbangkan dampak atas tindakan saya terhadap rekan kerja	5	4	3	2	1
<i>Sportsmanship</i>		SS	S	N	TS	STS
D9	Saya tidak suka mengeluh dalam bekerja	5	4	3	2	1

D10	Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikan dengan sungguh-sungguh	5	4	3	2	1
-----	--	---	---	---	---	---

## Lampiran 2 Data Kuesioner

Komitmen Organisasi						
X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7
4	4	5	3	5	5	4
3	3	5	4	5	4	5
4	3	4	3	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4
4	3	4	4	5	4	4
2	3	3	3	2	3	3
3	3	5	5	4	4	5
3	1	5	2	4	5	3
3	3	4	4	3	4	4
2	3	4	3	3	3	2
4	3	5	4	4	4	4
3	3	4	4	5	4	4
3	3	4	4	5	4	4
4	5	5	5	4	4	4
4	5	4	5	5	4	5
3	3	4	4	5	4	4
3	4	4	5	5	4	4
3	3	5	4	4	4	4
2	2	4	2	4	4	4
3	3	5	4	5	4	5
5	3	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4
3	3	5	4	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	4
3	3	4	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4
3	3	4	5	4	4	4
4	4	5	5	5	5	5
3	3	4	5	4	4	5
3	3	5	5	4	4	5
5	4	5	5	4	5	5
3	3	4	4	5	4	5
4	5	5	4	4	5	5
3	3	4	5	5	4	5

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

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

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

4	4	5	5	5	4	4
4	3	4	5	5	4	5
4	4	3	3	5	5	5
4	4	5	4	5	5	5
3	3	5	5	4	4	4
3	3	5	5	4	4	4
4	3	4	4	5	4	5

<b>Motivasi Kerja</b>					
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
5	4	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5
3	5	4	4	4	5
3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	5	5
4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	5
4	4	2	3	3	3
4	5	5	4	5	4
5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4
5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4
4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	4	5
3	4	5	4	5	4
5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5
4	5	5	5	1	5
5	5	5	4	4	5
4	4	4	4	5	4
5	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5



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

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

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

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

<b>Kinerja Karyawan</b>									
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
5	4	4	5	5	5	5	1	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	4	5	5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	5	5	4	4	3	3	5
5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	3	3	3
5	4	5	5	5	5	5	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	3	3	4
3	4	3	3	4	4	3	3	3	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	5	4	3	3	4
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	4	4	5	5	5	3	3	4
5	4	4	4	5	4	4	3	3	4
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3
5	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	4	4	3	3	5
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	4	5	4	5

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

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

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

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

<b>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b>									
Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Z.10
4	4	1	1	4	4	5	1	5	5
5	4	4	5	3	4	5	4	4	5
3	4	4	4	3	4	3	4	5	4
4	4	5	4	3	5	4	4	4	4
5	5	4	5	3	4	5	5	4	5
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	5	5	4	3	4	5	4	4	5
4	5	5	3	5	3	3	4	5	3
5	4	4	4	3	4	5	5	4	4
2	2	2	3	2	3	4	3	4	3
5	4	4	5	3	4	4	5	4	4
4	5	4	5	3	4	4	4	4	3
5	5	3	4	3	4	5	4	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
4	5	5	4	4	5	5	4	5	5
5	4	4	4	3	5	5	4	4	5



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

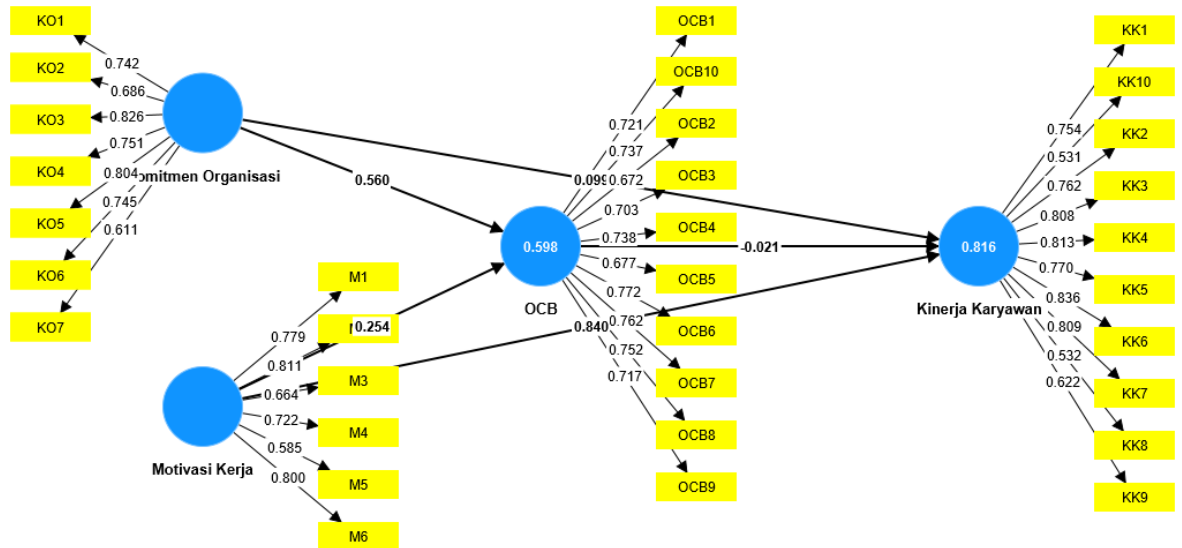
5	5	4	4	4	4	2	5	5	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
4	5	3	3	4	4	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
2	4	2	4	2	2	2	2	2	2
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4
3	5	5	5	3	3	3	3	3	3
4	3	5	5	3	3	3	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
3	3	5	4	4	3	3	4	4	4
3	4	4	4	3	3	2	3	3	3
3	5	5	4	2	4	2	4	5	2
4	5	4	4	5	4	5	4	5	5
3	1	2	2	2	1	1	3	1	3
3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

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

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

### Lampiran 3 Hasil Output SmartPLS

#### Outer Model



#### Loading Factor

Item	Komitmen Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z)	Keterangan
X1.1	0.742				Valid
X1.2	0.686				Valid
X1.3	0.826				Valid
X1.4	0.751				Valid
X1.5	0.804				Valid
X1.6	0.745				Valid
X1.7	0.611				Valid
X2.1		0.779			Valid
X2.2		0.811			Valid
X2.3		0.664			Valid

X2.4		0.722			Valid
X2.5		0.585			Valid
X2.6		0.800			Valid
Y.1			0.754		Valid
Y.2			0.762		Valid
Y.3			0.808		Valid
Y.4			0.813		Valid
Y.5			0.770		Valid
Y.6			0.836		Valid
Y.7			0.809		Valid
Y.8			0.532		Valid
Y.9			0.622		Valid
Y.10			0.531		Valid
Z.1				0.721	Valid
Z.2				0.672	Valid
Z.3				0.703	Valid
Z.4				0.738	Valid
Z.5				0.677	Valid
Z.6				0.772	Valid
Z.7				0.762	Valid
Z.8				0.752	Valid
Z.9				0.717	Valid
Z.10				0.737	Valid

***Average Variance Extraxted (AVE)***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>AVE</b>
Komitmen Organisasi (X1)	0.549
Motivasi Kerja (X2)	0.535
Kinerja Karyawan (Y)	0.536

OCB (Z)	0.527
---------	-------

*Cross Loading*

Item	Komitmen Organisasi (X1)	Motivasi Kerja (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z)
X1.1	<b>0.742</b>	0.462	0.475	0.503
X1.2	<b>0.686</b>	0.365	0.357	0.483
X1.3	<b>0.826</b>	0.709	0.661	0.603
X1.4	<b>0.751</b>	0.500	0.454	0.621
X1.5	<b>0.804</b>	0.702	0.685	0.611
X1.6	<b>0.745</b>	0.701	0.658	0.588
X1.7	<b>0.611</b>	0.451	0.393	0.488
X2.1	0.639	<b>0.779</b>	0.630	0.562
X2.2	0.686	<b>0.811</b>	0.680	0.714
X2.3	0.618	<b>0.664</b>	0.525	0.586
X2.4	0.505	<b>0.722</b>	0.759	0.374
X2.5	0.364	<b>0.585</b>	0.585	0.247
X2.6	0.535	<b>0.800</b>	0.770	0.458
Y.1	0.494	0.743	<b>0.754</b>	0.368
Y.2	0.606	0.672	<b>0.762</b>	0.451
Y.3	0.516	0.698	<b>0.808</b>	0.369
Y.4	0.492	0.704	<b>0.813</b>	0.355
Y.5	0.523	0.692	<b>0.770</b>	0.376
Y.6	0.592	0.735	<b>0.836</b>	0.461
Y.7	0.559	0.728	<b>0.809</b>	0.465
Y.8	0.479	0.467	<b>0.532</b>	0.659
Y.9	0.562	0.574	<b>0.622</b>	0.614
Y.10	0.566	0.518	<b>0.531</b>	0.679

Z.1	0.489	0.467	0.404	<b>0.721</b>
Z.2	0.635	0.586	0.537	<b>0.672</b>
Z.3	0.470	0.477	0.476	<b>0.703</b>
Z.4	0.513	0.493	0.481	<b>0.738</b>
Z.5	0.570	0.517	0.501	<b>0.677</b>
Z.6	0.623	0.469	0.417	<b>0.772</b>
Z.7	0.487	0.463	0.401	<b>0.762</b>
Z.8	0.469	0.406	0.367	<b>0.752</b>
Z.9	0.628	0.534	0.465	<b>0.717</b>
Z.10	0.530	0.534	0.465	<b>0.737</b>

***Composite Reliability dan Cronbach's Alpha***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>Composite Reliability</i></b>	<b><i>Cronbach's Alpha</i></b>
Komitmen Organisasi (X1)	0.874	0.900
Motivasi Kerja (X2)	0.836	0.862
Kinerja Karyawan (Y)	0.910	0.823
OCB (Z)	0.900	0.900

***R-Square***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b><i>R-Square</i></b>
Kinerja Karyawan (Y)	0.816
OCB (Z)	0.598



***Path Coefficients***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Komitmen Organisasi (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.099	0.104	0.083	1.180	0.238
Komitmen Organisasi (X1) -> OCB (Z)	0.560	0.561	0.094	5.987	0.000
Motivasi Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.840	0.833	0.074	11.292	0.000
Motivasi Kerja (Y) -> OCB (Z)	0.254	0.256	0.087	2.906	0.004
OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.021	-0.025	0.062	0.340	0.734

***Specific Indirect Effect (Efek Mediasi)***

<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.005	-0.005	0.017	0.321	0.748

Komitmen Organisasi (X1) - > OCB (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.012	-0.014	0.035	0.334	0.738
--	--------	--------	-------	-------	-------

## Lampiran 4 Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881  
Website : [www.uin-malang.ac.id](http://www.uin-malang.ac.id) Email : [info@ui-malang.ac.id](mailto:info@ui-malang.ac.id)

Nomor : B-1159/FEK.1/PP.00.9/11/2022 18 November 2022  
Lampiran : -  
Perihal : **Ijin Penelitian Skripsi**

Yth. Pimpinan **Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang**  
Jl. Terusan Danau Sentani No.100, Madyopuro, Kedungkandang, Malang  
di  
Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dalam rangka memenuhi tugas akhir bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melakukan penelitian lapangan pada lembaga atau perusahaan.

Oleh karena itu, kami mohon kepada Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan ijin penelitian di instansi Bapak/Ibu pimpin kepada mahasiswa kami :

Nama Mahasiswa : Aldarizma Rizky Damayanti  
NIM : 19510208  
Program Studi : Manajemen  
Semester : VII (Tujuh)  
Contact Person : 081912477082  
Judul Penelitian : Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang).

Perlu kami sampaikan bahwa data-data yang diperlukan sebatas kajian keilmuan dan tidak dipublikasikan.

Demikian permohonan kami, atas perhatian dan kerjasama yang baik, kami sampaikan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

a.n. Dekan  
Wakil Dekan Bidang Akademik,



Siswanto

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Dekan Sebagai Laporan,
2. Kabag Tata Usaha,
3. SubKoordinator Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni,
4. Arsip.



PERUMDA AIR MINUM  
**TUGU TIRTA**  
KOTA MALANG

OFFICE :  
JL. TERUSAN DANAU SENTANI NO.100  
KOTA MALANG TELP.(0341) 715103  
FAX. (0341) 715107  
PO BOX 132 MALANG 65138  
Website : www.perumdatugutirta.com  
email : humas@perumdatugutirta.go.id



Malang, 30 November 2022

Nomor : 072 / 052 / 35.73.601 / 2022  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Penelitian Skripsi

Kepada  
Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
Jl.Gajayana No. 50  
di  
MALANG

Berkenaan dengan surat Saudara Nomor : B-1159/FEK.1/PP.00.9/11/2022 tanggal 18 November 2022 perihal dimaksud pada pokok surat, bersama ini kami beritahukan bahwa pada prinsipnya kami menyetujui menerima Mahasiswa saudara, atas nama sebagai berikut :

No	NIM	Nama	Program Studi
1	19510208	Aldarizma Rizky Damayanti	Manajemen

Adapun ketentuan lain untuk pelaksanaan Penelitian Skripsi di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang adalah sebagai berikut :

1. Penempatan diatur oleh pihak Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang
  2. Tidak mengganggu aktivitas kerja
  3. Memenuhi peraturan/persyaratan yang ada di Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang
- Demikian untuk menjadikan periksa.

**a.n.DIREKTUR ADMINISTRASI DAN KEUANGAN  
PERUMDA AIR MINUM TUGU TIRTA KOTA MALANG**

u.b

**Pt. MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA**

u.b

**ANUM MAN PENGEMBANGAN SDM**



## **Lampiran 5 Biodata Peneliti**

Nama Lengkap : Aldarizma Rizky Damayanti  
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 18 Maret 2022  
Alamat Asal : Jl. Klayatan GG 3 No 1 Rt: 11 / Rw: 02, Kel.  
Bandungrejosari, Kec. Sukun, Kota Malang  
Telepon : 081912477082  
Email : [aldarizma18@gmail.com](mailto:aldarizma18@gmail.com)

### **Pendidikan Formal**

2007-2013 : MIN 2 Malang  
2013-2016 : SMPN 2 Malang  
2016-2019 : SMAN 2 Malang  
2019-2023 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN  
Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pendidikan Non Formal**

2019-2020 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab  
(PKPBA) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang  
2020-2021 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PKPBI)  
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Pengalaman Magang**

2022 : Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang

Malang, 5 Mei 2023

Aldarizma Rizky Damayanti

## Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

07/06/2023, 19:34

Print Bebas Plagiarisme



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M  
NIP : 198710022015032004  
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Aldarizma Rizky Damayanti  
NIM : 19510208  
Konsentrasi : Manajemen SDM  
Judul Skripsi : **Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
15%	16%	5%	9%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 7 Juni 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

## Lampiran 7 Rekap Bimbingan

08/06/2023, 19:50

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

### JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

#### IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 19510208  
Nama : Aldarizma Rizky Damayanti  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si  
Judul Skripsi : **Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang).**

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	17 Oktober 2022	Acc Judul Penelitian	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
2	4 November 2022	Bimbingan Bab 1-3	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
3	7 November 2022	Revisi Bab 1-3	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
4	14 November 2022	Revisi Bab 3	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
5	21 November 2022	Acc Proposal Skripsi	Ganjil 2022/2023	Sudah Dikoreksi
6	7 Februari 2023	Seminar Proposal	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
7	14 Februari 2023	Revisi Seminar Proposal	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
8	24 Maret 2023	Bimbingan Kuesioner	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
9	28 Maret 2023	Bimbingan terkait hasil penelitian menggunakan aplikasi Smart PLS	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
10	19 Mei 2023	Bimbingan Bab 4 & 5	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi

11	30 Mei 2023	Revisi Bab 4 & 5	Genap 2022/2023	Sudah Dikoreksi
----	-------------	------------------	--------------------	--------------------

Malang, 30 Mei 2023  
Dosen Pembimbing



**Prof. Dr. H. Achmad Sani Supriyanto, M.Si**