

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(OCB) DAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)**

**SKRIPSI**



Oleh  
**APRILI KURNIA FATMAWATI**  
NIM: 200501110150

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2023**

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*  
(OCB) DAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX)  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN  
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
(Studi Pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh  
Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)



Oleh

**APRILI KURNIA FATMAWATI  
NIM: 200501110150**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2023**

## LEMBAR PERSETUJUAN

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)

### SKRIPSI

Oleh

**APRILI KURNIA FATMAWATI**

NIM : 200501110150

Telah Disetujui Pada Tanggal 14 Desember 2023

**Dosen Pembimbing,**



**Setiani, M.M**

**NIP. 199009182018012002**

## LEMBAR PENGESAHAN

The Effect of Organizational Citizenship Behavior and Leader-Member Exchange on Employee Performance of PT Gresik Migas: Employee Commitment as an Intervening Variable

### SKRIPSI

Oleh

**APRILI KURNIA FATMAWATI**

NIM : 200501110150

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)  
Pada 22 Desember 2023

Susunan Dewan Penguji:

1 Ketua Penguji

**Ryan Basith Fasih Khan, M.M**

NIP. 199311292020121005

2 Anggota Penguji

**Syahirul Alim, MM**

NIP. 197712232009121002

3 Sekretaris Penguji

**Setiani, M.M**

NIP. 199009182018012002

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



**Muhammad Sulhan, SE, MM**

NIP. 197406042006041002

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aprili Kurnia Fatmawati  
NIM : 200501110150  
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwasanya “Skripsi” yang saya tulis ini guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR* (OCB) DAN *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA KARYAWAN PT GRESIK MIGAS TAHUN 2023)**

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, tetap menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 01 Desember 2023

Hormat saya



Aprili Kurnia Fatmawati

NIM 200501110150

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillah Rabbil 'Aalamin.* Saya panjatkan rasa syukur tiada henti kepada Allah SWT. yang telah memberikan kemudahan bagi saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini saya persembahkan kepada berbagai pihak yang telah mendukung, memberi semangat, dan memotivasi saya untuk tetap berjuang sampai berhasil menyelesaikan pendidikan dan meraih gelar sarjana.

Terkhusus ayah dan ibu saya yang sangat luar biasa dalam memperjuangkan pendidikan anak-anaknya, memanjatkan doa tiada henti, memberikan kasih sayang, inspirasi, dan juga dukungan kepada saya. *InshaAllah* ilmu yang saya dapatkan selama di bangku perkuliahan akan saya amalkan dengan sebaik-baiknya. Dan saya tidak akan berhenti untuk menuntut ilmu dimanapun saya berada, sebagaimana kata ayah bahwasanya ilmu bisa didapatkan dimanapun asalkan kita mau berusaha untuk mempelajarinya.

Kepada ibu Setiani yang dengan tulus telah mengorbankan waktu dan tenaga, membimbing, memberikan arahan, motivasi, dan dukungan. Kepada adik-adik saya yang selalu menebarkan keceriaan. Kepada seseorang terdekat saya yang telah kebersamai dan mendukung setiap langkah yang saya lalui. Kepada sahabat-sahabat saya semasa SMA dan semasa kuliah yang tiada hentinya memberikan semangat, keceriaan, dan kenangan terindah.

Dan kepada diri saya sendiri yang mampu bertahan dan berjuang sejauh ini. Perjalanan masih panjang, ini adalah sebuah permulaan.

## **MOTTO**

Hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, karena masa depan kita tergantung apa yang kita lakukan hari ini, bukan besok-besok.

Sebagai manusia sudah kodratnya untuk berusaha, karena tidak ada yang tidak mungkin, adanya itu tidak mau berusaha.

(Bambang Sukristianto, Ayahanda Aprili Kurnia Fatmawati)

## KATA PENGANTAR

*Assalamu 'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh*

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat kesehatan hidayah dan ilmu. Sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)” dengan lancar. Kemudian sholawat beserta salam saya panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa pedoman dan petunjuk hidup yakni Al-Qur'an dan Hadits.

Penulis menyadari bahwasanya dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu kelancaran terselesaikannya tugas akhir skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. 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 (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Setiani, M.M., selaku Wali Dosen sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, memberikan arahan, motivasi, dan juga bantuan dengan tulus kepada penulis selama masa perkuliahan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sampai dengan penyelesaian tugas akhir skripsi ini.



6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Habibullah, S.H.I., M.H. selaku Direktur Umum PT Gresik Migas, H. Mohammad Syaikhu, S.E., M.M. selaku Direktur SDM PT Gresik Migas, Agus Susiadi, S.H. selaku Kepala Divisi SDM PT Gresik Migas, Anjar Lestarini, S.E. selaku Kepala Divisi Keuangan PT Gresik Migas, beserta seluruh karyawan PT Gresik Migas (Perseroda) yang telah berkontribusi dalam membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis Bapak Bambang Sukristianto dan Ibu Parti serta adik-adik penulis Mohammad Renaldy Kurniawan dan Hafizah Nur Aqila Kurniawati dan juga seluruh keluarga besar penulis yang senantiasa memanjatkan doa, memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan moral dan materil dalam proses pengerjaan tugas akhir skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat terbaik penulis Callia Syamami Albaehaqi, Yasmin Putri Fatikha, Erika Dinarta Haryono, dan Gayu Konita yang selalu menebarkan keceriaan, memberikan dukungan, motivasi, dan semangat dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
10. Pemilik NIM 200501110272 yang telah membersamai dan mendukung penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
11. Teman-teman dekat penulis Widya Rizqi Hasanah, Riris Syifa Ana, Reva Puspa Yana, Irma Inayatul Laili, Febianti Zindi Sulistyowati, Bunga Filsa Atika, Devy Dwi Nursafitri Muchlis, Nur Fatimah Sarwono yang telah hadir dan pernah memberikan warna selama masa perkuliahan penulis.
12. Bapak dan ibu kost Wonder Woman yang telah menyediakan hunian nyaman sebagai rumah kedua penulis yang menjadi saksi bisu rekam jejak perjuangan penulis selama ini.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran proses dalam penulisan skripsi akan tetapi tanpa mengurangi rasa hormat, tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Oleh karena itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran membangun demi kesempurnaan

kepenulisan ini. Penulis juga berharap agar karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. *Aamiin ya Robbal 'Alamin.*

*Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh*

Malang, 05 Desember 2023

Aprili Kurnia Fatmawati

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
SURAT PERNYATAAN .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
MOTTO.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GRAFIK .....	xv
ABSTRAK .....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
خلاصة .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9
1.4.1 Aspek Teoritis .....	9
1.4.2 Aspek Praktis .....	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA .....	11
2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Kajian Teoritis .....	21
2.2.1 Teori Kinerja Gibson (1997) .....	21
2.2.2 Kinerja.....	22
2.2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	24
2.2.4 <i>Leader Member Exchange</i> (LMX).....	25
2.2.5 Komitmen Karyawan .....	28
2.3 Kerangka Konseptual .....	31
2.4 Hipotesis Penelitian.....	31

2.4.1	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja	31
2.4.2	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) terhadap Kinerja	32
2.4.3	Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja	33
2.4.4	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Komitmen Karyawan	33
2.4.5	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) terhadap Komitmen Karyawan	34
2.4.6	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Komitmen Karyawan	34
2.4.7	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> (LMX) terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Komitmen Karyawan	35
BAB III METODE PENELITIAN		36
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	36
3.2	Lokasi Penelitian	36
3.3	Populasi dan Sampel	37
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	37
3.5	Data dan Jenis Data	37
3.6	Teknik Pengumpulan Data	38
3.7	Definisi Operasional Variabel	39
3.8	Analisis Data	42
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Hasil Penelitian	45
4.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	45
4.1.2	Distribusi Karakteristik Responden	46
4.1.3	Distribusi Jawaban Responden	48
4.1.4	Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> )	59
4.1.5	Model Struktural ( <i>Inner Model</i> )	64
4.2	Pembahasan Hasil Penelitian	67
4.2.1	Pengaruh antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan PT Gresik Migas	67
4.2.2	Pengaruh antara <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) terhadap Kinerja Karyawan PT Gresik Migas	69

4.2.3	Pengaruh antara Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT Gresik Migas .....	72
4.2.4	Pengaruh antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Komitmen Karyawan PT Gresik Migas.....	73
4.2.5	Pengaruh antara <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) terhadap Komitmen Karyawan PT Gresik Migas.....	75
4.2.6	Pengaruh Tidak Langsung antara <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan PT Gresik Migas .....	77
4.2.7	Pengaruh Tidak Langsung antara <i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan PT Gresik Migas	79
BAB V PENUTUP .....		
5.1	Kesimpulan.....	81
5.2	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA .....		84
DAFTAR LAMPIRAN .....		92
Lampiran 1 Bukti Konsultasi.....		92
Lampiran 2 Biodata Peneliti.....		95
Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme.....		96
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian.....		97
Lampiran 5 Distribusi Frekuensi.....		101
Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian.....		104

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....	31
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Gresik Migas .....	46
Gambar 4. 2 Hasil Uji Validitas .....	61
Gambar 4. 3 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan.....	63

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	14
Tabel 2. 2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian .....	18
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel .....	40
Tabel 4. 1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	47
Tabel 4. 2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	47
Tabel 4. 3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	48
Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X1).....	48
Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel LMX (X2).....	52
Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Karyawan (Z).....	54
Tabel 4. 7 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y).....	56
Tabel 4. 8 Hasil Uji Validitas .....	59
Tabel 4. 9 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan.....	61
Tabel 4. 10 Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Validity.....	63
Tabel 4. 11 Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect) .....	64
Tabel 4. 12 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	66

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Diagram Distribusi Pengadaan Listrik dan Gas.....	1
Grafik 1. 2 Diagram Penjualan PT Gresik Migas .....	2
Grafik 1. 3 Diagram Profit PT Gresik Migas .....	2
Grafik 1. 4 Diagram Laporan Laba Rugi PT Gresik Migas .....	3



## ABSTRAK

Fatmawati, Aprili Kurnia., 2023. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)”

Pembimbing : Setiani, MM

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Leader-Member Exchange* (LMX), Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan

---

Penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas, serta peran mediasi LMX dan OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan teknik kuantitatif, dan analisis eksplanatori digunakan untuk menganalisis data yang telah terkumpul. Sasaran penelitian ini adalah karyawan PT Gresik Migas di Kota Gresik. Total populasi dalam penelitian ini adalah 42 karyawan. Sampling jenuh adalah metode yang digunakan untuk mengambil sampel dan smartPLS 3.0 digunakan untuk memproses data yang terkumpul.

Penelitian ini menemukan bahwa LMX dan OCB memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi komitmen karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Kemudian OCB dan LMX memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Lebih lanjut, dampak OCB dan LMX terhadap kinerja karyawan tidak dapat dimediasi oleh komitmen karyawan.

## ABSTRACT

Fatmawati, Aprili Kurnia, 2023. THESIS. Title: "The Effect of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Leader-Member Exchange (LMX) on Employee Performance with Employee Commitment as an Intervening Variable (Study on Employees of PT Gresik Migas in 2023)"

Advisor : Setiani, MM

Keywords : Organizational Citizenship Behavior (OCB), Leader-Member Exchange (LMX), Employee Commitment, and Employee Performance.

---

This study aims to determine the effect of Leader-Member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance of PT Gresik Migas, as well as the mediating role of LMX and OCB on employee performance. This research was conducted using quantitative techniques, and explanatory analysis was used to analyze the data that had been collected. The target of this research is employees of PT Gresik Migas in Gresik City. The total population in this study was 42 employees. Saturated sampling is the method used to take samples and smartPLS 3.0 is used to process the collected data.

This study found that LMX and OCB have a positive and significant impact on employee performance. However, employee commitment does not affect employee performance. Then OCB and LMX have a positive and significant influence on employee commitment. Furthermore, the impact of OCB and LMX on employee performance cannot be mediated by employee commitment.

## خلاصة

فاطمواتي، أبريلي كورنيا، 2023. الأطروحة. عنوان: "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وتبادل القادة والأعضاء (LMX) على أداء الموظف مع التزام الموظف كمتغير متداخل (دراسة عن موظفي PT Gresik Migas في عام 2023)"

مُرشد : سيتيانى، مم

الكلمات الدالة : سلوك المواطنة التنظيمية (أوكب)، عضو قيادي  
تبادل (لمكس)، التزام الموظف، أداء الموظفين

يهدف هذا البحث إلى تحديد تأثير تبادل القادة والأعضاء وسلوك المواطنة التنظيمية على أداء موظفي، بالإضافة إلى الدور الوسيط لـ و على أداء الموظفين. تم إجراء هذا البحث باستخدام التقنيات الكمية، وتم استخدام التحليل التوضيحي لتحليل البيانات التي تم جمعها. الهدف من هذا البحث هو موظفو في مدينة. وكان إجمالي عدد السكان في هذه الدراسة موظفا. أخذ العينات المشبعة هو الطريقة المستخدمة لأخذ العينات ويتم استخدام لمعالجة البيانات المجمعة.

وجد هذا البحث أن و لهما تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين. ومع ذلك، فإن التزام الموظف لا يؤثر على أداء الموظف. ومن ثم فإن و لهما تأثير إيجابي وهام على التزام الموظفين. علاوة على ذلك، لا يمكن التوسط في تأثير و على أداء الموظفين من خلال التزام الموظف.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia pada Maret tahun 2020 lalu berdampak signifikan kepada pertumbuhan ekonomi Indonesia. Ini tercermin dalam Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional atas dasar harga konstan yang berdasarkan data BPS mengalami penurunan dari 15,8 kuadriliun pada tahun 2019, menjadi 15,4 kuadriliun pada tahun 2020. PDB Nasional terbentuk atas berbagai bidang usaha yang berjalan di Indonesia (BPS, 2020). Ketika PDB Nasional tahun 2020 mengalami penurunan, maka usaha yang berjalan juga menurun, sehingga pandemi Covid-19 menyumbangkan dampak yang cukup besar kepada berbagai bidang usaha, salah satunya yaitu pada industri pengadaan listrik dan gas yang tercermin dalam diagram distribusi pengadaan listrik dan gas dalam PDB triwulanan tahun 2020-2021.

**Grafik 1. 1**  
**Diagram Distribusi Pengadaan Listrik dan Gas dalam PDB Triwulanan, 2020-2021 (persen)**



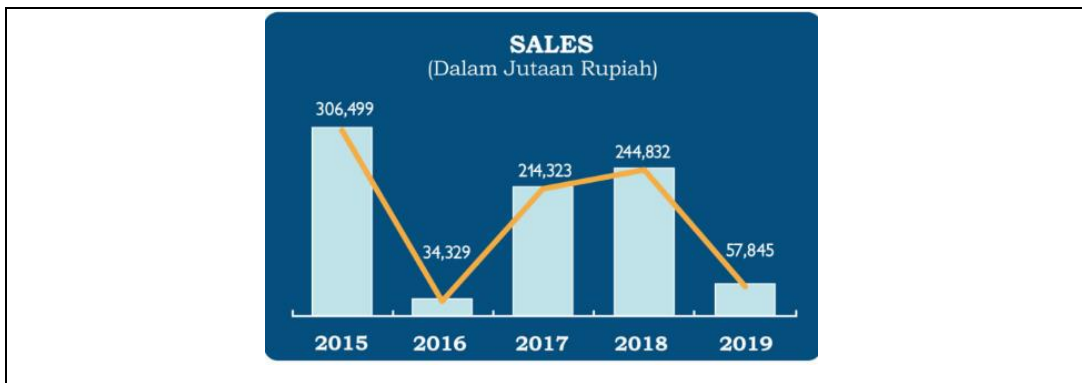
Sumber: Data BPS 2020

Selain tahun 2020 yang merupakan tahun masuknya pandemi Covid-19 ke Indonesia, di tahun-tahun lainpun terjadi fluktuasi PDB Nasional atas dasar harga konstan dan juga distribusi pengadaan listrik dan gas pada setiap kuartalnya, sehingga bukan hanya pandemi Covid-19 yang mengakibatkan ketidakstabilan PDB, akan tetapi ada faktor lain yang menjadi pemicu, salah satu faktor tersebut

adalah penurunan kinerja. Akan tetapi pandemi Covid-19 merupakan sebuah katalis yang mengakibatkan ketidakstabilan PDB semakin signifikan (Anggraeni dkk., 2021).

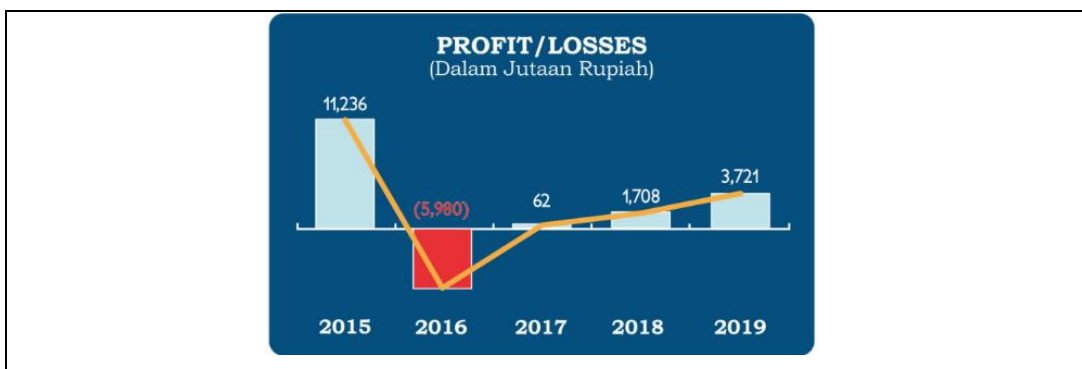
Pandemi Covid-19 secara spesifik juga memberikan dampak pada penurunan penjualan yang berimbas ke penurunan profit perusahaan. Salah satunya adalah pada Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Gresik Provinsi Jawa Timur yang bergerak di bidang pengadaan atau hilir minyak dan gas (migas), yaitu PT Gresik Migas. Akan tetapi sebelum pandemi Covid-19 melanda Indonesia, penjualan di PT Gresik Migas sudah mengalami fluktuasi (PT Gresik Migas, 2010). Berikut merupakan diagram profit dan penjualan PT. Gresik Migas sebelum pandemi Covid-19 melanda Indonesia:

**Grafik 1. 2 Diagram Penjualan PT Gresik Migas**



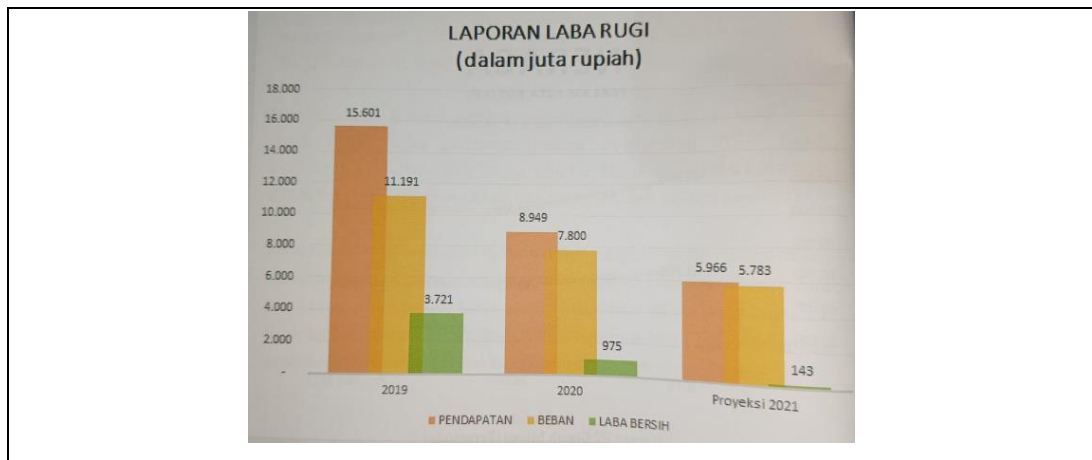
Sumber: Laporan Tahunan PT Gresik Migas

**Grafik 1. 3 Diagram Profit PT Gresik Migas**



Sumber: Laporan Tahunan PT Gresik Migas

**Grafik 1. 4 Diagram Laporan Laba Rugi PT Gresik Migas**



Sumber: Laporan Tahunan PT Gresik Migas

Penurunan profit dan penjualan yang terjadi sebelum pandemi Covid-19 melanda salah satunya dapat dipicu oleh penurunan kinerja pegawai PT Gresik Migas, sehingga dengan adanya pandemi Covid-19 dapat menjadi katalis penurunan profit dan penjualan di PT Gresik Migas. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan di dalam perusahaan tercermin pada profit atau pendapatan perusahaan. Ini sejalan dengan pendapat Ainsworth, Smith dan Millership (2007) (dalam Suryani dkk., 2020: 3) yang menjelaskan bahwa kinerja ialah hasil akhir. Artinya, kinerja karyawan berarti titik akhir berupa barang ataupun jasa yang dihasilkan oleh individu. Mutu atau tingkat standar yang disepakati di awal haruslah dapat dicapai di hasil akhir tersebut. Jika perusahaan merugi maka sebuah faktor penyebabnya adalah penurunan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam perusahaan tersebut. Akan tetapi penurunan kinerja SDM tidak serta merta terjadi begitu saja, karena terdapat berbagai faktor penyebab turunnya kinerja SDM dalam suatu perusahaan termasuk di PT Gresik Migas.

Penurunan kinerja dalam perusahaan sejalan dengan teori kinerja Gibson (1997) (dalam Daryanto dkk., 2022) yang menyatakan bahwasanya kinerja ialah hasil daripada sebuah pekerjaan yang dikaitkan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas kerja. Individu, organisasi dan psikologis merupakan tiga faktor yang menjadi pengaruh terhadap kinerja. Selain dari kualitas produk yang dihasilkan, kinerja di dalam perusahaan diwujudkan oleh

kuantitas profit atau penjualan yang berhasil dilakukan oleh perusahaan dalam periode tertentu. Hal ini dikarenakan kuantitas profit dan penjualan perusahaan dapat diukur secara pasti.

Teori kinerja Gibson sejalan dengan fenomena penurunan kinerja yang intinya menyatakan bahwa kinerja perusahaan dinilai dari kinerja pegawai sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan tersebut. Dan stabilitas kinerja SDM dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang dalam teori Gibson dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yaitu individu, organisasi dan psikologis. Terdapat variabel-variabel dari ketiga faktor yang dikemukakan oleh Gibson tersebut yang mempengaruhi stabilitas kinerja SDM dalam suatu perusahaan. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan komitmen karyawan dapat dikategorikan sebagai faktor individu karena berasal dari internal individu masing-masing karyawan. Variabel *leader-member exchange* dapat dikategorikan sebagai faktor organisasi karena berasal dari eksternal individu masing-masing karyawan dan tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh individu karyawan (Ratnasari & Tarimin, 2021).

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menurut Organ (1988) (dalam Dasgupta, 2022) ialah kebebasan perilaku dari individu, yang tidak secara langsung diakui oleh sistem kompensasi formal yang berkontribusi pada berfungsinya organisasi secara umum yang tidak muncul dari peran atau tugas pekerjaan yang ditentukan. Sementara menurut (Dasgupta, 2022) OCB adalah perilaku yang muncul dari pilihan diri sendiri dan tidak akan mendapat hukuman akibat kelalaiannya. Sejalan dengan Organ, menurut Wardhani & Adji (2017) (dalam Tumanggor, 2019) OCB ialah perilaku individu yang bebas dan tidak secara langsung menerima *reward* dari sistem *reward* formal. Kemudian menurut (Purwanto, 2020) OCB adalah ketika karyawan dengan sukarela memilih untuk bekerja lebih dari yang seharusnya dilaksanakan. Sementara menurut (Hong & Zainal, 2022) OCB adalah perilaku peran tambahan yang terkait dengan perilaku anggota organisasi yang memastikan penggunaan sumber daya yang lebih efektif, membebaskan waktu manajemen, dan mendukung serta meningkatkan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas sehari-hari. Sejalan dengan pengertian OCB yang

telah dikemukakan sebelumnya, OCB menurut (Safitri, 2019) adalah suatu aktivitas yang lebih dari kewajiban utama atau *extra role* dan tidak terkait dengan kompensasi langsung. Hal ini bermakna bahwa seseorang yang mempunyai OCB tinggi tidak dibayar dengan uang atau bonus tertentu, namun OCB mengarah ke perilaku sosial individu guna bekerja lebih dari yang diekspektasikan. Jadi OCB adalah perilaku peran ekstra (*extra role behaviour*) di luar *jobdesk* atau tanggung jawab pekerjaan seorang karyawan, yang mana karyawan melakukan pekerjaan tersebut dengan sukarela karena OCB ini di luar *reward* yang diakui oleh perusahaan.

Selain OCB, *Leader-Member Exchange* (LMX) merupakan penyebab lain yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Graen & Uhl-Bien (1991) (dalam Graen & Uhl-Bien, 1995) yang dikemukakan dalam teori LMX berpendapat bahwa, proses kepemimpinan efektif terjadi ketika pemimpin dan pengikut mampu mengembangkan kemitraan atau hubungan kepemimpinan yang matang dan dengan demikian keduanya memperoleh berbagai manfaat dari hubungan ini. Sementara menurut (Breevaart dkk., 2015) LMX bermakna bahwa para karyawan dapat mengembangkan hubungan yang unik dengan pemimpin mereka, lalu kualitas hubungan yang dibentuk oleh keduanya dapat mempengaruhi sifat dan perilaku kerja karyawan. Sehingga hal ini menimbulkan opini bahwa LMX berhubungan positif dengan kinerja karyawan, karena karyawan memiliki akses lebih banyak ke sumber daya pekerjaan, sehingga karyawan dapat lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Hal ini terjadi ketika mereka mempunyai hubungan yang berkualitas tinggi dengan pemimpin mereka. Sementara menurut (Purwanto, 2020) LMX merupakan mekanisme dua arah antara pemimpin dalam membangun ikatan dengan masing-masing kolaboratornya atau orang yang bekerja sama dengan pemimpin tersebut, dalam hal ini adalah anggotanya. Kemudian menurut (Götz dkk., 2020) LMX tinggi atau hubungan yang berkualitas tinggi menghasilkan pertukaran jangka panjang yang dapat dipercaya, terbuka, spontan dan saling menguntungkan antara pemimpin dengan anggotanya. Sejalan dengan pengertian yang dikemukakan sebelumnya, menurut (Thrasher dkk., 2020) LMX merupakan konseptualisasi dari hubungan antara pemimpin dengan karyawan. Kesimpulannya,



*leader-member exchange* (LMX) ialah hubungan kepemimpinan antara pemimpin dengan karyawan, kemudian relasi yang dibangun adalah berupa hubungan kemitraan yang baik di antara keduanya, sehingga dengan adanya LMX ini pemimpin dapat mempengaruhi anggotanya agar mau mengikuti perintahnya tanpa adanya keterpaksaan guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Selain OCB dan LMX, komitmen karyawan juga berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Luthans (1996) (dalam Trisnantoro, 2018) yang dikemukakan dalam teori komitmen organisasi menyuarakan bahwa komitmen karyawan ialah tekad yang besar guna bergabung ke dalam kelompok dan mau dalam berusaha di dalam organisasi serta yakin dan juga mampu menerapkan nilai serta tujuan dari organisasi. Sementara menurut (Sukrisnawati dkk., 2019) komitmen karyawan sangat perlu untuk diterapkan karena agar seorang karyawan bisa menjalankan pekerjaannya sesuai dengan uraian tugas yang telah diamanatkan kepadanya. Sementara menurut Kartika (2013) (dalam Hilmawan, 2020) komitmen karyawan ialah suatu keadaan psikologis yang memiliki karakteristik untuk yakin dan menerima tujuan dan juga nilai yang dimiliki oleh organisasi. Sedangkan Kinicki (2017) (dalam Kojongian dkk., 2021) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai tindakan yang mana individu mengenali suatu organisasi dan tujuannya menjadikan individu tersebut terikat. Sementara itu, Robbins (2015) (dalam Kandouw, 2021) menjelaskan bahwa komitmen karyawan ialah kondisi di mana suatu karyawan mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam suatu organisasi, yang diwujudkan dalam keberpihakannya kepada organisasi tersebut. Sehingga, komitmen karyawan ialah kemauan individu yang muncul dari diri sendiri untuk berkomitmen dan mengikatkan diri secara sepenuhnya kepada tim guna mencapai tujuan bersama di dalam suatu tim.

*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mempunyai pengaruh kepada kinerja karyawan, yang mana pengaruhnya ialah pengaruh yang positif. Sebagaimana (Purwanto, 2020) yang menyatakan bahwasanya ada pengaruh yang positif antara OCB terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi OCB maka semakin tinggi juga kinerja karyawan. (Tumanggor, 2019) dan (Hong & Zainal, 2022) juga mendeklarasikan bahwasanya OCB ke kinerja ada pengaruh yang positif dan

signifikan. Sedangkan (Safitri, 2019) menyatakan bahwasanya ada pengaruh yang negatif antara OCB ke kinerja, ini memiliki makna bahwasanya OCB yang semakin tinggi dapat berimbas kepada penurunan kinerja karyawan. Dikarenakan terdapat kontradiksi di antara beberapa penelitian, maka sangat diperlukan penelitian lanjut.

Selain terdapat pengaruh OCB ke kinerja, *leader-member exchange* (LMX) juga mempunyai pengaruh ke kinerja. LMX mempunyai pengaruh positif ke kinerja. Ini sejalan dengan penelitian (Breevaart dkk., 2015) (Purwanto, 2020) dan (Götz dkk., 2020) yang berpendapat bahwasanya ada pengaruh positif dan signifikan di antara LMX ke kinerja karyawan. Akan tetapi (Thrasher dkk., 2020) menyatakan bahwa LMX tidak bisa menjadi mediator antara *dyad contact* dengan kinerja, sehingga hubungan yang dimiliki oleh keduanya adalah hubungan tidak langsung. Sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan karena ditemukan gap di antara penelitian-penelitian sebelumnya.

Selain itu komitmen karyawan dapat menjadi mediasi pengaruh antara OCB terhadap kinerja dan juga dapat memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Belum ada penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti mengenai komitmen karyawan yang menjadi mediator pengaruh OCB dan kepemimpinan terhadap kinerja, sehingga hal ini merupakan pembaruan. Akan tetapi (Sukrisnawati dkk., 2019) (Hilmawan, 2020) (Kojongian dkk., 2021) dan (Kandouw, 2021) menyatakan bahwasanya ada pengaruh yang positif dan juga signifikan antara komitmen karyawan ke kinerja, sehingga di penelitian yang akan datang diasumsikan bahwa komitmen karyawan dapat memediasi secara penuh pengaruh OCB dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki tujuan guna meneliti pengaruh OCB ke kinerja karyawan, LMX terhadap kinerja karyawan, efek mediasi komitmen karyawan pada pengaruh OCB ke kinerja karyawan dan juga efek mediasi komitmen karyawan pada pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut disebabkan oleh ketidakkonsistenan pengaruh OCB ke kinerja dan LMX terhadap kinerja. Selain itu karena ingin melihat efek mediasi dari komitmen karyawan di antara pengaruh OCB ke kinerja karyawan dan efek mediasi dari komitmen karyawan di pengaruh LMX ke kinerja karyawan, yang merupakan pembaruan penelitian ini dari

penelitian-penelitian terdahulu. Dengan demikian, peneliti memiliki ketertarikan untuk mengambil judul dan meneliti perihal “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah penelitian antara lain:

1. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas?
2. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas?
3. Apakah komitmen karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas?
4. Apakah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan karyawan PT Gresik Migas?
5. Apakah *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan PT Gresik Migas?
6. Apakah komitmen karyawan memediasi secara signifikan pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas?
7. Apakah komitmen karyawan memediasi secara signifikan pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, penelitian ini memiliki tujuan untuk menguji, menganalisa dan memperoleh bukti empiris mengenai:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap komitmen karyawan PT Gresik Migas.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen karyawan PT Gresik Migas.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas dengan komitmen karyawan sebagai mediator.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja karyawan PT. Gresik Migas dengan komitmen karyawan sebagai mediator.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang, rumusan masalah, serta tujuan penelitian maka penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat antara lain:

##### **1.4.1 Aspek Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) serta kaitannya dengan kinerja dan dengan dimediasi oleh komitmen karyawan.

##### **1.4.2 Aspek Praktis**

Adapun manfaat praktis dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

###### a. Bagi Penulis

Besar harapan agar penelitian ini dapat menjadi sarana guna mengimplementasikan pengetahuan penulis di bidang manajemen sumber daya manusia, spesifiknya adalah pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

###### b. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan pembaca di bidang manajemen sumber daya manusia, spesifiknya adalah pada pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan komitmen karyawan sebagai mediator.

c. Bagi PT Gresik Migas

Penelitian ini diharapkan dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan faktor pendorong kinerja, berupa faktor individu yaitu *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan juga faktor organisasi yaitu kepemimpinan dan komitmen karyawan. Sehingga ketika kinerja karyawan meningkat maka diharapkan profit dan penjualan perusahaan juga meningkat.

d. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini besar harapan dapat menjadi referensi dan juga bahan acuan bagi penelitian lain yang akan datang.

e. Bagi Masyarakat Luas Terutama Masyarakat Kabupaten Gresik

Melalui penelitian ini diharapkan masyarakat luas dapat menerima haknya berupa tanggung jawab sosial perusahaan yang disalurkan oleh PT. Gresik Migas.

f. Bagi Pemerintah Kabupaten Gresik

Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi untuk meningkatkan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) Kabupaten Gresik.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ialah penelitian-penelitian yang sudah dilaksanakan oleh para peneliti sebelum-sebelumnya, yang mana topik yang digunakan ada relasinya dengan penelitian yang diselenggarakan oleh penulis dan digunakan untuk acuan dan pembandingan.

Breevaart dkk (2015) melakukan penelitian yang berjudul “*Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance*”. Model yang digunakan adalah *Multilevel Structural Equation Modeling* (MSEM). Penelitian ini menggunakan bantuan suatu alat, ialah Mplus. Variabel yang dimanfaatkan dalam penelitian ini ialah *Leader-Member Exchange* (LMX), *Work Engagement*, *Job Resources* serta *Job Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berhasil memediasi pengaruh antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Job Performance* dan *Job Resources* juga dapat memediasi pengaruh antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Job Performance*.

Tumanggor (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*Impact of Job Satisfaction and Commitment to Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediator (Research on Teachers in State Islamic Elementary Schools (MIN) in Banda Aceh)*”. Metode yang digunakan ialah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan alat yaitu *Analysis of Moment Structure* (AMOS). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction*, *Commitment of Teachers*, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) serta *Performance Teacher*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction*, *Commitment of Teachers* dan juga *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap *Performance Teacher*.

Sukrisnawati dkk (2019) melakukan penelitian yang berjudul “*The Effect of Leadership and Organization Commitments to Performance of Contract Employees*”.

*with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as a Mediation Variable*". Dengan memanfaatkan *Structural Equation Model (Structural Equation Modeling-SEM)* sebagai teknik analisis. Alat analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)*. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Leadership, Organization Commitments, Organizational Citizenship Behavior (OCB)* serta *Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leadership* berpengaruh negatif terhadap *Performance, Organization Commitments* dan juga *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap *Performance*. Sementara itu *Leadership* dan juga *Organization Commitments* berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat memediasi pengaruh antara *Leadership* dan juga pengaruh antara *Organization Commitments* terhadap *Performance*.

Purwanto (2020) melakukan penelitian yang berjudul "*Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance*". Alat yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* dan *Smart PLS* versi 3.0. Variabel-variabelnya ialah *Knowledge Sharing, Leader Member Exchange (LMX), Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Lecture Performance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing, Leader Member Exchange (LMX)* serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh positif terhadap *Lecture Performance*.

Götz dkk (2020) melakukan penelitian yang berjudul "*Leader-Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin*". Metode yang dimanfaatkan ialah *Structural Equation Modelling (SEM)*. Alat yang dimanfaatkan dalam penelitian ini adalah paket lavaan versi 0.6-1.1141 dan juga paket MVN versi 5.7. Variabel-variabelnya ialah *Leader-Member Exchange (LMX), Organizational Identification, Organizational Citizenship Behavior (OCB)* serta *Counterproductive Work Behavior (CWB)*. Hasilnya ialah *Leader-Member Exchange (LMX)* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Identification* dan juga terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sedangkan *Leader-Member*

*Exchange* (LMX) mempunyai pengaruh negatif terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB). Sementara itu *Organizational Identification* tidak dapat memediasi pengaruh antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan *Organizational Identification* juga tidak dapat memediasi pengaruh antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap *Counterproductive Work Behavior* (CWB).

Hilmawan (2020) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai pada Kementrian Agama Kabupaten Serang”. Metode analisis data memanfaatkan IBM *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 23. Variabel penelitian yang digunakan adalah Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi, Kerjasama Tim serta Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Disiplin Kerja dan juga Komitmen Organisasi ke kinerja ada pengaruh positif. Sedangkan Kerjasama Tim ada pengaruh negatif terhadap Kinerja.

Kojongian dkk (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Manado”. Model dalam penelitian ini adalah menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan juga uji hipotesis. Variabel-variabelnya ialah Kompetensi, Komitmen Organisasi, Kerjasama Tim serta Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi, Komitmen Organisasi dan juga Kerjasama Tim mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja.

Kandouw (2021) melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kesetiaan, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Holland Bakery Cabang Boulevard Manado. Model dalam penelitian ini adalah menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan juga uji hipotesis. Variabel-variabelnya ialah Kesetiaan, Komitmen Organisasi, Kerjasama Tim serta Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kesetiaan, Komitmen Organisasi dan juga Kerjasama Tim mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja.



Hong & Zainal (2022) melakukan penelitian yang berjudul “*The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia*”. Memanfaatkan pendekatan kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur dan kuesioner. Penelitian ini tidak memanfaatkan bantuan alat analisis karena penelitian dilakukan dengan metode kualitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, *Innovative Work Behaviour (IWB)*, *Organization Culture* serta *Employee Performance (EP)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, *Innovative Work Behaviour (IWB)* dan juga *Organization Culture* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance (EP)*.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama/ Tahun	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Breevaart dkk (2015)	<i>Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance</i>	Variabel Independen: <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i>  Variabel Mediasi: 1. <i>Work Engagement</i> 2. <i>Job Resources</i>  Variabel Dependen: <i>Job Performance</i>	<i>Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM)</i>	Hasilnya ialah <i>Work Engagement</i> berhasil memediasi pengaruh antara <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> terhadap <i>Job Performance</i> dan <i>Job Resources</i> juga dapat memediasi pengaruh antara <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> terhadap <i>Job Performance</i> .
2.	Tumanggor (2019)	<i>Impact of Job Satisfaction and Commitment to Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediator (Research on Teachers in State Islamic Elementary Schools (MIN) in Banda Aceh).</i>	Variabel Independen: 1. <i>Job Satisfaction</i> 2. <i>Commitment of Teachers</i>  Variabel Mediasi: <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>  Variabel Dependen: <i>Performance Teacher</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasilnya ialah <i>Job Satisfaction</i> , <i>Commitment of Teachers</i> dan juga <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Performance Teacher</i> .

3.	Sukrisnawati dkk (2019)	<i>The Effect of Leadership and Organization Commitments to Performance of Contract Employees with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as a Mediation Variable</i>	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Leadership</li> <li>2. Organization Commitments</li> </ol> <p>Variabel Mediasi:</p> <p>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</p> <p>Variabel Dependen:</p> <p>Performance</p>	<i>Structural Equation Model (Structural Equation Modeling-SEM)</i>	Hasilnya ialah Leadership berpengaruh negatif terhadap Performance, Organization Commitments dan juga Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif terhadap Performance. Sementara itu Leadership dan juga Organization Commitments berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Serta Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat memediasi pengaruh antara Leadership dan juga pengaruh antara Organization Commitments terhadap Performance.
4.	Purwanto (2020)	<i>Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance</i>	<p>Variabel Independen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Knowledge Sharing</li> <li>2. Leader Member Exchange (LMX)</li> <li>3. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</li> </ol> <p>Variabel Dependen:</p> <p>Lecture Performance</p>	<i>Partial Least Square (PLS) dan Smart PLS</i>	Hasilnya ialah Knowledge Sharing, Leader Member Exchange (LMX) serta Organizational Citizenship Behavior (OCB) mempunyai pengaruh positif terhadap Lecture Performance.
5.	Götz dkk (2020)	<i>Leader-Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin</i>	<p>Variabel Independen:</p> <p>Leader-Member Exchange (LMX)</p> <p>Variabel Mediasi:</p> <p>Organizational Identification</p> <p>Variabel Dependen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)</li> </ol>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasilnya ialah Leader-Member Exchange (LMX) memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Identification dan juga terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Sedangkan Leader-Member

			2. <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i>		<i>Exchange (LMX)</i> mempunyai pengaruh negatif terhadap <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i> . Sementara itu <i>Organizational Identification</i> tidak dapat memediasi pengaruh antara <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , dan <i>Organizational Identification</i> juga tidak dapat memediasi pengaruh antara <i>Leader-Member Exchange (LMX)</i> terhadap <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i> .
6.	Hilmawan (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Serang	Variabel Independen: 1. Disiplin Kerja 2. Komitmen Organisasi 3. Kerjasama Tim  Variabel Dependen: Kinerja	IBM <i>Statistical Package for Social Sciences (SPSS)</i>	Hasilnya ialah Disiplin Kerja dan juga Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja. Sedangkan Kerjasama Tim mempunyai pengaruh negatif terhadap Kinerja.
7.	Kojongian dkk (2021)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Manado	Variabel Independen: 1. Kompetensi 2. Komitmen Organisasi 3. Kerjasama Tim  Variabel Dependen: Kinerja	uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan juga uji hipotesis	Hasilnya ialah Kompetensi, Komitmen Organisasi dan juga Kerjasama Tim mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja.
8.	Kandouw (2021)	Pengaruh Kesetiaan, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di	Variabel Independen: 1. Kesetiaan 2. Komitmen Organisasi 3. Kerjasama Tim  Variabel Dependen:	uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan juga uji hipotesis	Hasilnya ialah Kesetiaan, Komitmen Organisasi dan juga Kerjasama Tim mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja.

		Perusahaan Holland Bakery Cabang Boulevard Manado	Kinerja		
9.	Hong & Zainal (2022)	<i>The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia</i>	Variabel Independen: 1. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) 2. <i>Innovative Work Behaviour</i> (IWB)  Variabel Mediasi: <i>Organization Culture</i>  Variabel Dependen: <i>Employee Performance</i> (EP)	Pendekatan kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur dan kuesioner	Hasilnya ialah <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB), <i>Innovative Work Behaviour</i> (IWB) dan juga <i>Organization Culture</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Employee Performance</i> (EP).
10.	Huda & T.kuncoro (2023)	Efek <i>Leader Member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi	Variabel Independen: 1. <i>Leader Member Exchange</i> 2. Kepuasan Kerja  Variabel Mediasi: Komitmen Organisasi  Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pendekatan kuantitatif melalui survei dengan menggunakan kuesioner	Hasilnya ialah terdapat hubungan positif dan signifikan antara <i>Leader-Member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Selain itu, Komitmen Organisasi terbukti memediasi hubungan antara <i>Leader-Member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
11.	Setyati & Utari (2023)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Intervening	Variabel Independen: <i>Leader Member Exchange</i>  Variabel Intervening: <i>Employee Engagement</i>  Variabel Dependen: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner dan dokumentasi. Dengan <i>path analysis</i> sebagai teknik analisis data	Hasilnya ialah LMX berpengaruh signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> , <i>Employee Engagement</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB, LMX berpengaruh signifikan terhadap OCB, LMX berpengaruh signifikan terhadap

					OCB melalui <i>Empolyee</i> <i>Engagement</i>
--	--	--	--	--	---

**Tabel 2. 2**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

No.	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Breevaart dkk (2015)	<i>Leader-Member Exchange, Work Engagement and Job Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Belanda</li> <li>2. Objek penelitian merupakan petugas kepolisian di Belanda</li> <li>3. Variabel <i>Work Engagement</i> dan <i>Job Resources</i></li> <li>4. Memanfaatkan metode <i>Multilevel Structural Equation Modeling</i> (MSEM)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen: <i>Leader Member Exchange</i> (LMX)</li> <li>2. Variabel Dependen: <i>Job Performance</i></li> </ol>
2.	Tumanggor (2019)	<i>Impact of Job Satisfaction and Commitment to Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediator (Research on Teachers in State Islamic Elementary Schools (MIN) in Banda Aceh)</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Banda Aceh</li> <li>2. Objek penelitian merupakan guru di Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN) di Banda Aceh</li> <li>3. Variabel <i>Job Satisfaction</i> dan <i>Commitment of Teachers</i></li> <li>4. Metode penelitian menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</li> <li>2. Variabel dependen: <i>Performance</i></li> </ol>
3.	Sukrisnawati dkk (2019)	<i>The Effect of Leadership and Organization Commitments to Performance of Contract Employees with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as a Mediation Variable</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Bali</li> <li>2. Objek penelitian merupakan pekerja di puskesmas abiansemal I dan abiansemal II</li> <li>3. Variabel <i>Leadership</i></li> <li>4. Metode penelitian yang digunakan adalah <i>Structural Equation Model (Structural Equation Modeling-SEM)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)</li> <li>2. Variabel Independen: <i>Organization Commitments</i></li> <li>3. Variabel Dependen: <i>Performance</i></li> </ol>
4.	Purwanto (2020)	<i>Effect of Knowledge Sharing dan</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Jakarta merupakan lokasi penelitiannya</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen: <i>Leader Member</i></li> </ol>

		<i>Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Dosen universitas swasta yang berada di Kota Jakarta ialah objek yang dipakai.</li> <li>3. Variabel Knowledge Sharing</li> </ol>	<p><i>Exchange (LMX) dan Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Variabel Dependen: <i>Performance</i></li> <li>3. Menggunakan metode <i>Partial Least Square (PLS)</i> dan <i>Smart PLS</i></li> </ol>
5.	Götz dkk (2020)	<i>Leader-Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Swiss</li> <li>2. Objek penelitian merupakan karyawan di Swiss</li> <li>3. Variabel <i>Organizational Identification</i> dan <i>Counterproductive Work Behavior (CWB)</i></li> <li>4. Metode penelitian yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling (SEM)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></li> <li>2. Variabel Independen: <i>Leader Member Exchange (LMX)</i></li> </ol>
6.	Hilmawan (2020)	Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Serang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Kabupaten Serang</li> <li>2. Objek penelitian merupakan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Serang</li> <li>3. Variabel Disiplin Kerja dan Kerjasama Tim</li> <li>4. Metode penelitian yang digunakan adalah <i>IBM Statistical Package for Social Sciences (SPSS)</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Komitmen Organisasi</li> <li>2. Variabel Dependen: Kinerja Pegawai</li> </ol>
7.	Kojongian dkk (2021)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Manado ialah lokasi penelitiannya</li> <li>2. Objeknya ialah pekerja di Rumah Sakit Bhayangkara Tingkat III Manado</li> <li>3. Variabel Kompetensi dan Kerjasama Tim</li> <li>4. Metode penelitian yang dimanfaatkan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Komitmen Organisasi</li> <li>2. Variabel Dependen: Kinerja</li> </ol>

		Tingkat III Manado	ialah uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan juga uji hipotesis	
8.	Kandouw (2021)	Pengaruh Kesetiaan, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Holland Bakery Cabang Boulevard Manado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kota Manado ialah lokasi penelitiannya</li> <li>2. Objek penelitiannya ialah seluruh karyawan Holland Bakery cabang Boulevard Manado</li> <li>3. Variabel Kesetiaan dan Kerjasama Tim</li> <li>4. Metode penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan juga uji hipotesis</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Komitmen Organisasi</li> <li>2. Variabel Dependen: Kinerja</li> </ol>
9.	Hong & Zainal (2022)	<i>The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Malaysia</li> <li>2. Objek penelitian merupakan karyawan di sektor pendidikan Malaysia</li> <li>3. Variabel <i>Innovative Work Behavior (IWB)</i> dan <i>Organization Culture</i></li> <li>4. Memanfaatkan metode kualitatif dengan wawancara semi-terstruktur dan kuesioner</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel Independen: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></li> <li>2. Variabel Dependen: <i>Performance</i></li> </ol>
10.	Huda & T.kuncoro (2023)	Efek <i>Leader Member Exchange</i> dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah RSUD Dr. R. Soedarsono Kota Pasuruan</li> <li>2. Variabel kepuasan kerja</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen: <i>Leader Member Exchange</i></li> <li>2. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> <li>3. Variabel Komitmen Organisasi</li> </ol>
11.	Setyati & Utari (2023)	Pengaruh <i>Leader Member Exchange</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan <i>Employee</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi penelitian yang dipilih adalah Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro</li> <li>2. Variabel <i>Employee Engagement</i></li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variabel independen: <i>Leader Member Exchange</i></li> <li>2. Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i></li> </ol>

		<i>Engagement</i> sebagai Variabel Intervening		
--	--	--	--	--

Sumber: Disusun Peneliti, 2023

## 2.2 Kajian Teoritis

### 2.2.1 Teori Kinerja Gibson (1997)

Kinerja ialah hasil akhir dari suatu pekerjaan. Naik turunnya kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor atau variabel. Kinerja dijadikan sebagai suatu ukuran keberhasilan dari suatu pekerjaan yang dilakukan, sehingga suatu pekerjaan dinilai berhasil jika kinerjanya meningkat dan dinilai kurang atau tidak berhasil jika kinerjanya menurun. Hal ini berarti kinerja merupakan suatu variabel dependen yang tidak bisa berdiri sendiri dan hasilnya dipengaruhi oleh variabel independen. Terdapat berbagai kajian mengenai kinerja oleh para ahli. Salah satunya yaitu Teori kinerja Gibson (1997) (dalam Daryanto dkk., 2022) yang menyatakan bahwa kinerja ialah hasil dari pekerjaan yang dikaitkan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektivitas kerja. Individu, organisasi dan psikologis merupakan tiga faktor yang mempengaruhi kinerja.

Teori kinerja Gibson (Gibson, 1997) mengusulkan bahwa kinerja seseorang dalam suatu tugas atau aktivitas dipengaruhi oleh kompleksitas tugas, kemampuan individu, dan lingkungan fisik di mana tugas tersebut dilakukan. Kompleksitas tugas didefinisikan sebagai seberapa banyak informasi atau aturan yang harus diperhatikan dan diproses oleh individu untuk menyelesaikan tugas. Kemampuan individu mencakup faktor-faktor seperti kecepatan pemrosesan informasi, memori, dan kemampuan fisik. Lingkungan fisik meliputi faktor-faktor seperti suhu, kebisingan, dan pencahayaan. Teori kinerja Gibson juga menyatakan bahwa kinerja dapat ditingkatkan dengan meningkatkan keterampilan individu, mengurangi kerumitan tugas, atau memodifikasi lingkungan fisik agar lebih sesuai dengan tugas yang diberikan.

Sejak 1979 Teori kinerja Gibson terus berkembang. Perkembangan Teori kinerja Gibson terus dilakukan oleh para ahli di bidang ergonomi dan psikologi. Salah satu penelitian terbaru yang membahas tentang teori kinerja Gibson adalah artikel berjudul “*Ecological Interface Design: An Introduction*” oleh (Vicente,



2018). Artikel ini membahas tentang aplikasi teori kinerja Gibson dalam desain antarmuka, yang dikenal dengan sebutan desain antarmuka ekologi (EID). Sehingga teori kinerja Gibson relevan diterapkan sebagai dasar dalam penelitian ini.

Berdasarkan konsep yang telah dipaparkan, diperoleh kesimpulan bahwa teori kinerja ialah sebuah kajian yang membahas mengenai kinerja dan juga faktor penyebabnya karena kinerja mendapatkan pengaruh dari bermacam faktor dan tidak dapat berdiri sendiri.

### **2.2.2 Kinerja**

Kinerja ialah sebuah ukuran keberhasilan dari pekerjaan yang dilakukan. Kinerja ini mendapatkan pengaruh dari berbagai faktor, sehingga tidaklah dapat berdiri sendiri, sehingga sebagaimana dipaparkan pada poin sebelumnya bahwa kinerja ialah variabel dependen yang tidak dapat ada tanpa variabel independen.

Menurut Fahmi (2018) (dalam Limgiani dkk., 2022), kinerja ialah hasil daripada suatu organisasi, baik itu *profit oriented* ataupun *non-profit oriented* dalam sebuah periode waktu. Sementara Edison (2018) (dalam Limgiani dkk., 2022) menyatakan bahwa kinerja ialah hasil daripada suatu proses yang diacu dan diukur dalam sebuah periode waktu berdasar pada ketentuan yang berhasil ditetapkan sebelum-sebelumnya. Baik buruknya pekerjaan yang dilakukan perlu adanya penilaian sebagai bahan evaluasi kedepannya. Menurut Cindi (2015) (dalam Limgiani dkk., 2022) penilaian kinerja ialah sebuah metode yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan atau organisasi guna mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta lingkungan kerja yang ditempati. Dalam melakukan penilaian kinerja diperlukan adanya indikator. Menurut Gosselin (2005) (dalam Moko dkk., 2021) indikator kinerja merupakan nilai fisik yang digunakan untuk mengukur, membandingkan, dan mengelola kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara Heckl dan Moormann (2010) (dalam Moko dkk., 2021) mendefinisikan bahwa indikator kinerja sebagai instrumen strategis untuk mengevaluasi kinerja terhadap target. Indikator kinerja mencakup kualitas produk, keuangan, keamanan di tempat kerja,

fleksibilitas, kepuasan karyawan, kepuasan konsumen, pembelajaran dan pengembangan karyawan, penanganan lingkungan organisasi, dan lain-lain.

Menurut Robbins (2015) (dalam Firdaus & Norawati, 2022), terdapat delapan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja secara umum dan banyak digunakan, antara lain:

1. Prestasi Kerja

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, perusahaan dapat mengevaluasi dari perilaku (hasil kerja) karyawan tersebut yang berhubungan dengan tugas yang dikerjakan.

2. Pencapaian Target

Merupakan faktor yang tepat untuk dievaluasi, karena dari hasil pencapaian target dapat dilihat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya.

3. Keterampilan

Mencakup suatu kebiasaan yang memiliki sifat teknis, antar pribadi, atau berlandaskan bisnis.

4. Kepuasan

ialah kualitas kerja yang dapat diraih berdasar pada syarat kesesuaian dan kesiapan karyawan.

5. Inisiatif

ialah semangat guna menjalankan tugas baru dan juga tanggung jawabnya.

6. Tingkat Kehadiran

Suatu acuan dalam mengukur tingkat kedisiplinan karyawan. Dengan semakin tingginya kehadiran berarti karyawan itu mempunyai disiplin kerja yang cukup tinggi sehingga berpengaruh terhadap kinerjanya.

7. Ketaatan

Sadar dan bersedia menyelesaikan pekerjaannya.

8. *On Time*

Merupakan total hasil kerja yang diperoleh dalam jangka waktu ataupun periode yang telah ditentukan.

Kaitan antara kinerja dengan kajian keislaman diatur dalam Al-Qur'an Surah Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ  
“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”

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

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku peran ekstra merupakan pekerjaan di luar *jobdesk* yang dikerjakan secara cuma-cuma dan juga tidak mendapatkan imbalan dari perusahaan. OCB dapat menjadi suatu variabel atau faktor yang dapat berpengaruh terhadap kinerja, sehingga adanya OCB dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan atau justru menurunkan kinerja di dalam perusahaan tersebut.

Menurut Organ (dalam Rostiawati, 2022), OCB ialah suatu kebebasan dari perilaku individu, yang tidak secara langsung dapat diakui untuk diberikan *reward* atau penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektivitas organisasi, atau dapat diuraikan bahwasanya OCB merupakan perilaku pegawai yang lebih dari tugas wajibnya, dan tidak secara terang-terangan diakui dalam sistem *reward* formal. Kemudian Organ (dalam Rostiawati, 2022) lebih lanjut memproyeksikan OCB menjadi suatu perilaku indivisu yang mempunyai sifat sukarela yang tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem penghargaan formal, dan secara masif dapat menaikkan efisiensi dan juga efektivitas fungsi organisasi itu sendiri. Sifat bebas dan sukarela dari OCB dapat berarti bahwasanya merupakan pilihan personal atau setiap orang. Sementara menurut Nelson & Quick (2006) (dalam Rostiawati, 2022), OCB adalah aktivitas yang lebih dari kewajibannya (*extra role*) dalam pekerjaannya.

OCB yang diukur di penelitian ini adalah OCB individu. OCB dapat diukur melalui individu karyawan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang mengukur OCB individu, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Darto, 2014; Putra & Fitri, 2021; Sari & Ali, 2022).

Menurut Luthans (2011) (dalam Rostiawati, 2022) indikator OCB antara lain sebagai berikut:

1. *Altruism*

Berperilaku senang membantu sesama rekan kerja.

2. *Conscientiousness*

Tindakan impersonal yang memperlihatkan kesungguh-sungguhan hati dan tidak mengutamakan kepentingan pribadinya, contohnya ialah mengambil pilihan untuk tetap melakukan pekerjaan meskipun waktu kerjanya sudah selesai.

3. *Civic virtue*

Perilaku yang menunjukkan tanggung jawab dan bekerja secara sukarela untuk memajukan organisasi dan berkontribusi terhadap isu-isu dalam suatu organisasi.

4. *Courtesy*

Memperlihatkan sikap santun dan juga menghormati yang diperlihatkan di perilaku dan pengertian serta mempunyai empati yang tinggi

5. *Sportmanships* (sikap positif)

Perilaku yang menunjukkan sportivitas yakni sikap jujur kepada lawan, sikap mau mengakui terhadap keunggulan yang dimiliki oleh lawan dan juga mengakui kelemahan dirinya.

OCB memiliki kaitan dengan kajian keislaman, yaitu diatur dalam Al-Qur'an Surah Al-Kahfi Ayat 95:

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا

“Dzulkarnain berkata: “Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadaku terhadapnya adalah lebih baik, maka tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuatkan dinding antara kamu dan mereka. (QS. Al-Kahfi: 95)”

#### 2.2.4 *Leader Member Exchange (LMX)*

*Leader Member Exchange* atau pertukaran pimpinan-anggota merupakan relasi kerja di antara atasan dengan bawahan yang sifatnya unik dan dapat bervariasi di antara karyawan satu dengan lainnya. Dan kualitas hubungan kerja

tersebut ialah suatu faktor yang berpengaruh kepada tingkatan keberhasilan organisasi atau perusahaan.

Colquitt (2015) (dalam Jaenudin, 2021) menjelaskan bahwa *leader member exchange* adalah relasi antara pimpinan dengan anggota dapat berkembang setiap harinya, kemudian interaksi di antara keduanya pada umumnya dapat mengingat usaha pekerja dalam mengatasi suatu perbedaan. Pertukaran tersebut bisa dibagi menjadi dua jenis, yakni: *in group relationship* (hubungan di dalam kelompok) atau *high quality leader member exchange* (LMX dengan kualitas yang tinggi), dan juga *out group relationship* (hubungan luar kelompok) atau *low quality leader member exchange* (LMX dengan kualitas yang rendah). Selain itu tindakan pekerja kepada perusahaan itu ada peran yang berkontribusi kepada berhasilnya organisasi. Perilaku yang baik bagi pekerja akan membangun suatu rasa sukarela dari pekerja guna dapat mengorbankan segalanya untuk perusahaan.

Schemerhorn (2010) (dalam Jaenudin, 2021) menjelaskan bahwa pertukaran antara pimpinan dengan anggota itu memberi perhatian lebih kepada kualitas dari relasi pekerjaan antara pimpinan dengan anggota. LMX berfokus ke nilai yang diberikan kepada hubungan dan interaksi antara *supervisor* (atasan) dan bawahan. Relasi antara keduanya memperlihatkan adanya LMX di organisasi. Di organisasi jika ada kemungkinan hubungan yang beda antara pimpinan dengan anggota, maka hal ini yang biasanya menjadi barometer kesuksesan sebuah organisasi.

Jaenudin (2021) menyatakan bahwa model siklus kehidupan (*life-cycle model*) berkembangnya hubungan antara pimpinan dan juga pengikut ada tiga tahap, antara lain:

1. Tahapan yang pertama ialah siklus kehidupan, di mana pimpinan dan pengikut memiliki perilaku sebagaimana orang asing.
2. Tahapan yang kedua ialah model siklus kehidupan, di mana kondisi ketika pimpinan dan pengikut mulai saling mengenal mereka mempergunakan peran yang akan dijalankan bersama.

3. Tahapan yang ketiga ialah model siklus kehidupan, dalam tahapan ini peran yang dijalankan mencapai tahap kematangan, di tahap ini pertukaran berdasar pada ketertarikan pribadi diubah menjadi suatu komitmen bersama-sama kepada suatu misi dan bersifat objektif daripada unit kerja.

Menurut Sparrowe dan Liden (dalam Jaenudin, 2021), ada beberapa tahapan dalam proses membangun hubungan antara pimpinan dengan anggotanya:

1. Menilai bawahan (*testing and assesment*)

Di tahapan ini belum adanya hubungan di antara keduanya.

2. Pengembangan kepercayaan (*development of trust*)

Di tahapan ini pimpinan mencoba untuk memberi kesempatan dan juga tantangan yang baru guna mengembangkan rasa percaya di antara keduanya.

3. Tercipta ikatan emosional (*creation of emotional bond*)

Apabila di antara keduanya sudah ada hubungan yang baik, maka tahapan ini akan dilakukan yaitu ikatan di antara keduanya akan lebih kuat secara emosional.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa LMX merupakan relasi timbal balik di antara pimpinan dengan anggota di dalam pekerjaannya yang mana relasi itu ialah relasi yang saling membangun, percaya atas suatu informasi, dan juga komunikatif. Indikatornya ialah: kontribusi, pengaruh, loyalitas, dan penghormatan. Variabel LMX ini dapat diukur dengan menggunakan metode kuantitatif. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian-penelitian terdahulu yang mengukur variabel LMX dengan menggunakan metode kuantitatif melalui kuesioner sebagai alat ukur, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Nurfianti & Handoyo, 2013; Wibowo, 2013; Kamila & Arwiyah, 2019; Suharyanti, 2020; Istono, 2022).

Kaitannya LMX dengan keislaman diatur dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran Ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

“Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan

*mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”*

Menurut Diana (2020) Seorang pemimpin harus memberikan pelayanan yang baik dengan bersikap ramah, lemah. lembut, bermusyawarah, selalu memaafkan dan memintakkan ampunan (QS. Ali-Imron:195). Selain itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menyelesaikan masalah pengikutnya seperti Nabi Ibrahim (QS. Al-Baqarah, 2:124).

### **2.2.5 Komitmen Karyawan**

Komitmen karyawan merupakan bentuk tanggung jawab dari para pekerja untuk melakukan segala sesuatu di dalam sebuah tim atau organisasi. Adanya komitmen karyawan dapat menjadikan pekerja memiliki tanggung jawab yang lebih dalam melakukan pekerjaan, sehingga akan menurunkan *turnover intention* atau keinginan pekerja untuk pindah dari pekerjaannya. Selain itu adanya komitmen karyawan yang tinggi bisa meninggikan tingkat kinerja di dalam suatu perusahaan.

Menurut Robbins (1996) (dalam Nimran & Amirullah, 2022), komitmen organisasi ialah suatu kondisi yang mana seorang karyawan ada di pihak organisasi dan juga tujuan organisasi serta mau menjadi anggota loyal di organisasi itu. Komitmen organisasi ialah suatu indikator guna mengukur derajat dan jarak karyawan berada di pihak tujuan organisasi. Merujuk bahwa organisasi itu terdapat dua unsur, yaitu pimpinan dan karyawan, maka komitmen organisasi adalah komitmen dua sisi, atau komitmen timbal-balik Dongoran (2000) (dalam Nimran & Amirullah, 2022), sehingga komitmen organisasi merupakan komitmen dari anggota atau pekerja.

Meyer (1998) (dalam Nimran & Amirullah, 2022) mengemukakan bahwa ada tiga komponen tentang komitmen organisasional baik itu melibatkan karyawan maupun pimpinan, yaitu:

#### 1. *Affective commitment*

Dapat terjadi jika karyawan menjadi bagian organisasi dikarenakan ikatan emosional.

#### 2. *Continuance commitment*

Dapat terjadi jika karyawan ada di perusahaan karena gaji dan juga keuntungan lainnya, atau juga akibat karyawan tidak memperoleh pekerjaan di tempat lain.

3. *Normative commitment*

Ada dikarenakan nilai yang ada di dalam diri karyawan itu sendiri. Karyawan tetap ada di dalam organisasi karena dia sadar bahwa komitmen itulah yang seharusnya dilakukan.

Kemudian Kanter (1986) (dalam Nimran & Amirullah, 2022) menyatakan jika ada tiga bentuk komitmen, sebagai berikut:

1. *Continuance commitment*

Komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.

2. *Cohesion commitment*

Yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.

3. *Control commitment*

Ialah komitmen karyawan kepada norma organisasi yang dapat membawanya ke arah yang diinginkannya. Norma yang dianut organisasi cocok dengannya dan dapat membantunya untuk dekat dengan tindakan yang menjadi keinginannya.

Menurut Nimran & Amirullah (2022), komitmen organisasi dapat digolongkan dalam dua tingkatan, yaitu:

1. Komitmen pimpinan

Komitmen organisasi dari sisi pimpinan merupakan komitmen organisasi terhadap karyawan atau *Organizational Commitment to Employee* (OCE) atau disebut juga dengan komitmen pimpinan. OCE merupakan komitmen organisasi yang mencakup keinginan dan kesediaan bawahannya menjamin fasilitas dan peralatan kerja yang cukup dan memenuhi syarat yang dibutuhkan



dan menjamin untuk memenuhi kebutuhan hidup bagi karyawan bawahannya.

Dimensi dan indikator variabel komitmen pimpinan antara lain:

- a. Dimensi pengembangan, dengan indikator-indikator:
  - Pelatihan
  - Pengembangan
- b. Dimensi lingkungan kerja kondusif, dengan indikator-indikator:
  - Fasilitas kerja
  - Peralatan kerja
- c. Dimensi kompetensi, dengan indikator-indikator:
  - Kenaikan gaji
  - Pembayaran bonus

## 2. Komitmen karyawan

Luthans (1993) (dalam Nimran & Amirullah, 2022) mendefinisikan komitmen karyawan sebagai kesetiaan karyawan pada organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan, para karyawan ikut berpartisipasi dan berkepedulian terhadap keberadaan atau kesuksesan organisasi.

Menurut Porter (1997) (dalam Nimran & Amirullah, 2022), komitmen terhadap organisasi atau komitmen karyawan adalah suatu perilaku yang dapat diartikan sebagai:

- Kuat dalam percaya dan menerima nilai-nilai dan juga tujuan organisasi.
- Bersedia mengusahakan semaksimal mungkin untuk kepentingan organisasi.
- Berkeinginan kuat guna mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

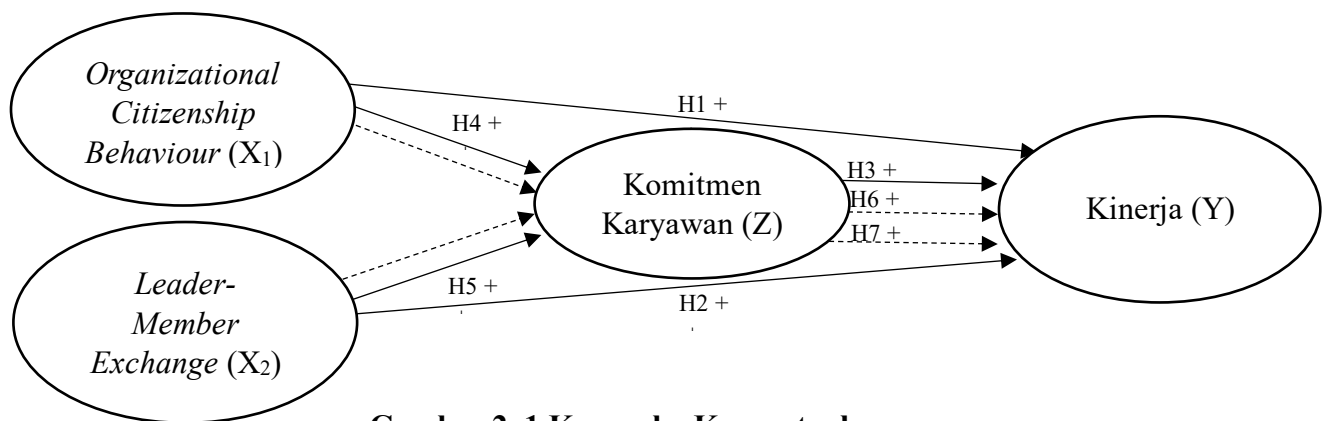
Komitmen karyawan yang dibahas pada penelitian ini ialah *normative commitment*, yang bermakna bahwa karyawan berkomitmen terhadap perusahaan karena nilai-nilai dalam diri karyawan itu sendiri dan adanya kesadaran dari karyawan bahwasanya komitmen kepada organisasi ialah harus untuk dijalankan. Sehingga penelitian ini akan menyorot mengenai *normative commitment* pada karyawan.

Kaitan antara komitmen karyawan dengan kajian keislaman diatur di dalam Al-Qur'an Surah Fussilat Ayat 30:

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

“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: ”Tuhan kami ialah Allah kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu”

### 2.3 Kerangka Konseptual



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

Sumber: Model Diolah Peneliti 2023

### 2.4 Hipotesis Penelitian

#### 2.4.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Ningsih & Suryanata (2020: 57) berpendapat bahwasanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan ke kinerja. Hasil menunjukkan bahwa OCB yang meliputi *Altruism* (perilaku menolong), *Conscientiousness* (perlaku kehati-hatian), dan *Sportmanship* (perilaku toleransi) dapat mewujudkan kinerja organisasi. OCB menjadi sangat penting untuk membentuk karakter para pegawai agar mau melaksanakan tugas lebih yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Ketika setiap pegawai mempunyai OCB dalam dirinya, mereka tidak akan pernah memperhitungkan apa yang akan dikerjakan nantinya, karena yang mereka ketahui adalah mereka bekerja dengan maksimal hanya untuk kepentingan dan kemajuan organisasinya. Hasil tersebut juga didukung dengan hasil wawancara dengan Kepala Sekretariat Daerah Kab.

Buleleng Bapak Ir. Dewa Ketut Puspaka, MP. Beliau menjelaskan bahwa, “OCB mulai diterapkan dengan membudayakan para pegawai agar mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, tanpa harus lempar tangan ketika masyarakat memputuhkan informasi. Sehingga, secara tidak langsung akan membawa dampak positif bagi perkembangan peningkatan kinerja organisasi”.

Ariani (2008) (dalam Ningsih & Suryanata, 2020) pada penelitiannya mengemukakan bahwasanya OCB ialah perilaku positif yang dilakukan di tempat kerja, sehingga dapat menyokong kinerja seorang individu dan efektivitas dari organisasi itu. Menjadi perilaku di luar peran yang dijalankan, pada dasarnya OCB sukar dipisahkan dari perilaku kerja yang disarankan pada pekerjaannya dan juga peran yang dijalankannya. Penelitian itu disupport oleh penelitian terdepan yang menyatakan bahwasanya ada pengaruh antara OCB ke kinerja (Tumanggor, 2019; Purwanto, 2020; Hong & Zainal, 2022).

Berdasarkan penjabaran tersebut, maka penulis merumuskan hipotesis antara lain:

H1: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.4.2 Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja**

Pramono dkk (2019) (dalam Purwanto, 2020) pada penelitiannya mengemukakan bahwasanya ada dampak yang positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) ke kinerja. Epitropaki & Martin (2005) (dalam Breevaart dkk., 2015) mengemukakan bahwa dari perspektif pertukaran sosial, hubungan LMX berkualitas tinggi dapat berkontribusi motivasi intrinsik karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan baik, sehingga hubungan LMX berkualitas ada di dalam pekerjaan mereka. Telah terbukti bahwa pemimpin di hubungan LMX berkualitas tinggi memberikan pekerja mereka lebih banyak pemberdayaan dan pujian (secara intrinsik) dan juga kenaikan gaji serta pemberian bonus (secara ekstrinsik), yang dapat menghasilkan sikap yang lebih positif terhadap pekerjaan. Penelitian itu disokong oleh penelitian terdepan yang menyatakan bahwasanya ada pengaruh antara LMX ke kinerja (Breevaart dkk, 2015; Purwanto, 2020; Götz dkk, 2020).

Berdasarkan penjabaran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yakni:

H2: *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.4.3 Pengaruh Komitmen Karyawan terhadap Kinerja**

Cohen (2006) (dalam Sukrisnawati dkk., 2019) di dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa karyawan semakin berkomitmen terhadap organisasi yang lebih tercermin dari komitmen berkelanjutan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Londo (2016) (dalam Kandouw, 2021) di dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan ke kinerja karyawan PT. Bank Sulutgo kantor pusat Manado. Suharto (2019) (dalam Hilmawan, 2020) di dalam penelitiannya menyatakan bahwasanya komitmen karyawan memiliki pengaruh yang positif dan juga signifikan kepada kinerja pegawai, hal ini berdasarkan uji hipotesis di pegawai negeri sipil di Kabupaten Lampung Tengah, Kota Metro dan Kabupaten Lampung Timur. Penelitian itu disokong oleh beberapa penelitian terdahulu yang mengatakan bahwasanya komitmen karyawan memiliki pengaruh ke kinerja (Sukrisnawati dkk, 2019; Hilmawan, 2020; Kojongian dkk, 2021; Kandouw, 2021).

Berdasarkan penjabaran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yakni:

H3: Komitmen karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

#### **2.4.4 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Komitmen Karyawan**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ialah perbuatan sukarela yang dijalankan oleh karyawan di luar tugas-tugas resmi mereka yang sapat membantu organisasi mencapai tujuan. Penelitian sebelumnya menyatakan bahwasanya OCB ada pengaruh positif ke komitmen karyawan. Sebuah penelitian oleh Adeniji dan Osibanjo (2012) (dalam Hendharsa, 2019) menemukan bahwasanya komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif ke kepuasan kerja karyawan. Lain daripada itu, penelitian oleh Allen & Meyer (1990) (dalam Hendharsa, 2019) menunjukkan bahwasanya ada tiga dimensi di komitmen organisasional, yakni

komitmen afektif, normatif, dan kontinuan. Dimensi-dimensi ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan pada akhirnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan. Namun, tidak ada penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh OCB terhadap komitmen karyawan. Dengan demikian, dibutuhkan penelitian lanjutan guna menguji pengaruh di antara keduanya. Berdasarkan penjabaran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yakni:

H4: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

#### **2.4.5 Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Komitmen Karyawan**

Terdapat beberapa penelitian yang meneliti hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan komitmen organisasional. Safarila dkk (2021) menemukan bahwasanya LMX mempunyai pengaruh yang positif dan juga signifikan kepada komitmen organisasi. (Soetjipto & Wardana, 2014; Andriasari, 2017) menemukan bahwa LMX mempunyai dampak tidak langsung ke komitmen organisasi melintasi kepuasan kerja. Penelitian di atas meneliti pengaruh LMX terhadap komitmen organisasi. Akan tetapi, tidak ada penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh LMX kepada komitmen karyawan. Sehingga, penelitian lanjutan diperlukan guna menguji pengaruh di antara keduanya. Berdasarkan penjabaran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yakni:

H5: *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan

#### **2.4.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Komitmen Karyawan**

Penelitian yang paling mendekati dan relevan dengan hipotesis yang diajukan yaitu Susilowati (2022) yang membahas pengaruh OCB dan komitmen organisasional kepada kinerja dengan mediasi kepuasan kerja di pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Sumbawa. Hasilnya mengatakan bahwasanya OCB tidak ada pengaruh yang signifikan ke kinerja, tetapi ada pengaruh yang signifikan ke kepuasan kerja. Sementara itu, komitmen organisasional terbukti memiliki pengaruh yang signifikan kepada kinerja, tetapi berpengaruh positif dan

signifikan ke kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga terbukti punya pengaruh yang signifikan kepada kinerja. Namun, tidak ada penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh OCB terhadap kinerja yang dimediasi oleh komitmen karyawan. Didapatkan bahwasanya, penelitian lanjutan perlu guna menguji pengaruh di antara keduanya. Berdasarkan penjabaran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yakni:

H6: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang melalui komitmen karyawan

#### **2.4.7 Pengaruh *Leader Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja yang Dimediasi oleh Komitmen Karyawan**

Elshifa (2020) menemukan bahwasanya LMX punya efek positif pada kinerja karyawan, dan efek ini dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi. Herlambang (2017) menemukan bahwa LMX punya pengaruh yang positif kepada kinerja karyawan, dan pengaruh ini dimediasi oleh komitmen organisasional. (Alikasari & Suharnomo, 2017; Sulaiman dkk, 2018; Widodo dkk, 2021) menemukan bahwa LMX mempunyai pengaruh yang positif kepada kinerja karyawan, dan pengaruh ini dimediasi oleh partisipasi, keterikatan kerja, *self-efficacy*, dan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, studi menunjukkan bahwa LMX ialah faktor utama yang bisa memberikan pengaruh kepada kinerja karyawan, dan pengaruh ini dapat dimediasi oleh berbagai variabel, termasuk komitmen organisasi. Namun, tidak ada penelitian yang secara khusus meneliti pengaruh LMX kepada kinerja yang dimediasi oleh komitmen karyawan. Sehingga, penelitian lanjutan perlu guna menguji pengaruh di antara keduanya. Berdasarkan penjabaran di atas, maka penulis mengemukakan hipotesis yakni:

H7: *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang melalui komitmen karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Penelitian yang dijalankan ini ialah penelitian berjenis kuantitatif, yakni penelitian yang memakai data penelitian berwujud angka-angka dan analisis menggunakan statistik, yang mana pengumpulan datanya memanfaatkan instrumen penelitian, analisa datanya memiliki sifat statistik, dan juga mempunyai tujuan guna menguji hipotesis yang telah dirancang (Sugiyono, 2013). Penelitian kuantitatif ialah penelitian yang data-datanya dapat diklasifikasikan, konkrit, teramati dan terukur. Pada penelitian kuantitatif, hubungan peneliti dengan yang diteliti adalah independen, hal ini bertujuan agar terbangun obyektivitas. Hubungan variabel pada penelitian kuantitatif menekankan pada hubungan kausalitas atau sebab akibat (Sugiyono, 2013).

Jika dilihat dari tujuan penelitian yang telah dicantumkan, dapat diketahui bahwasanya penelitian ini ialah penelitian eksploratori. Penelitian eksploratori ialah penjelasan tentang hubungan antar suatu variabel dengan variabel lainnya. Di penelitian ini ada 4 variabel, yaitu variabel bebas (*Independent*) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX), variabel terikat (*Dependent*) yaitu kinerja, serta variabel mediasi yaitu komitmen karyawan.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini telah dilakukan di suatu daerah Provinsi Jawa Timur yakni Kabupaten Gresik, tepatnya di PT Gresik Migas. Lokasi ini dipilih karena kinerja perusahaan yang diwujudkan dalam profit yang diperoleh perusahaan mengalami fluktuasi atau ketidakstabilan dari tahun ke tahun, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor apa saja yang terwujud dalam variabel penelitian yang mempengaruhi kinerja di PT Gresik Migas. Dengan demikian, ketika telah didapatkan faktor-faktor yang bisa berpengaruh ke kinerja maka faktor tersebut dapat ditingkatkan, sehingga dapat meningkatkan kinerja PT Gresik Migas dan bermuara kepada profit perusahaan yang meningkat dan stabil.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan semua objek yang dijadikan sasaran atau target penelitian. Menurut Sugiyono (2010) (dalam Riyanto & Hatmawan, 2020) populasi ialah keseluruhan wilayah yang tersusun dari objek yang punya kualitas dan juga karakteristik tersendiri yang dipilih peneliti guna menjadi media belajar dan akan ditarik kesimpulan. Populasi penelitian ini merupakan keseluruhan karyawan yang bekerja di PT Gresik Migas Kabupaten Gresik. Populasi memiliki sifat yang heterogen, hal ini ada pembuktiannya dengan keberagaman jenis kelamin, usia dan pendidikan populasi penelitian.

Sampel ialah sebagian daripada jumlah dan karakteristik yang dipunyai oleh populasi itu. Penelitian ini memanfaatkan keseluruhan dari populasi. Penelitian ini mengambil sampel seluruh karyawan PT Gresik Migas yaitu sejumlah 33 karyawan.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Penelitian ini memanfaatkan teknik pengambilan sampel yakni *non probability sampling* atau penarikan sampel secara tak acak, yaitu suatu teknik mengambil sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama kepada keseluruhan anggota populasi agar dapat dipilih menjadi sampel. Jenis *non probability sampling* yang dimanfaatkan dalam penelitian ini ialah *sampling* jenuh, yang merupakan suatu teknik penentuan sampel jika keseluruhan anggota populasi dimanfaatkan sebagai sampel. Hal ini dijalankan jika populasi yang ada jumlahnya relatif kecil, atau penelitian yang mau mengeneralisasi kesalahan yang sangat kecil, istilah lain dari sampel jenuh ialah sensus, yang mana keseluruhan anggota populasi dapat jadi sampel (Sugiyono, 2013). Responden yang diteliti di penelitian ini ialah keseluruhan karyawan PT Gresik Migas yang berjumlah 42 orang.

### 3.5 Data dan Jenis Data

Berdasarkan yang dikemukakan Riyanto & Hatmawan (2020: 27) sumber data yang dimanfaatkan oleh peneliti di penelitian ini ialah:

1. Data Primer

Aktivitas observasi, wawancara, menyebarkan kuesioner, dan lain sebagainya yang dapat memperoleh data yang didapatkan oleh peneliti secara



langsung dengan turun lapangan. Data primer dapat dimaknai akan tetapi harus melalui tahap pengolahan data terlebih dahulu. Dalam hal ini, data primer yang digunakan adalah hasil penelitian lapangan (*field work research*) yang diimplementasikan ke dalam observasi dan kuesioner yang telah terstruktur, yang sumbernya ialah dari karyawan PT Gresik Migas di Kabupaten Gresik.

## 2. Data Sekunder

Data yang telah ada dan tersedia, sehingga diperoleh secara tidak langsung melalui pihak tertentu. Guna memaknainya peneliti tidak perlu mengolahnya, karena data ini sudah jadi dan tidak perlu diolah selayaknya data primer. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini berwujud artikel jurnal, data dari internet, skripsi dan tesis dari penelitian terdahulu.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Terdapat berbagai teknik pengumpulan data yang dimanfaatkan, antara lain yakni:

1. Penelitian kepustakaan (*Library research*) ialah menghimpun data dengan cara membaca dan menelaah buku, berbagai literatur dan penelitian-penelitian terdahulu. Hal ini bertujuan agar penulis dapat menghimpun informasi yang relevan dengan topik yang sedang diteliti.
2. Penelitian lapangan (*Field work research*) yakni pengumpulan data secara langsung pada objek penelitian, dengan cara yakni:
  - a. Observasi yakni penyelidikan secara langsung ke lapangan atau tempat penelitian. Observasi yang dilakukan adalah observasi partisipasi pasif (*passive participation*), yaitu peneliti datang secara langsung ke tempat penelitian dan mengamati kegiatan yang dilaksanakan oleh objek penelitian akan tetapi tidak terlibat dalam kegiatan tersebut.
  - b. Kuesioner yakni penghimpunan data yang diperoleh dengan cara menuangkan pernyataan kepada objek penelitian terkait dengan variabel-variabel penelitian, yang mana pernyataan tersebut telah disusun peneliti dengan harapan akan diisi jawaban responden. Penelitian ini memanfaatkan kuesioner untuk karyawan PT Gresik Migas di Kabupaten Gresik. Hal ini guna mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship*

*Behavior* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) kepada kinerja karyawan dengan komitmen karyawan menjadi variabel intervening pada karyawan PT Gresik Migas yang diproyeksikan dari jawaban yang memanfaatkan skala *likert*. Suharsimi Arikunto (dalam Malawi & Maruti, 2016: 57) mengatakan bahwa bobot dalam skala *likert*, antara lain:

- 1) Skor 5 untuk jawaban sangat setuju
- 2) Skor 4 untuk jawaban setuju
- 3) Skor 3 untuk jawaban cukup setuju
- 4) Skor 2 untuk jawaban tidak setuju
- 5) Skor 1 untuk jawaban sangat tidak setuju

### **3.7 Definisi Operasional Variabel**

Menurut Sugiyono (2013: 38) variabel penelitian ialah sebuah peralatan atau sifat atau *value* dari seseorang, objek ataupun kegiatan yang punya berbagai variasi yang telah dipilih peneliti guna dikaji dan ditarik kesimpulan. Melihat judul skripsi yaitu Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen karyawan sebagai Variabel Intervening, maka variabel penelitian yang dapat diketahui antara lain:

#### **1. Variabel Bebas atau *Independent* (X)**

Variabel ini seringkali diistilahkan sebagai variabel *stimulus*, *prediktor*, *antecedent*. Variabel bebas merupakan variabel yang memberikan pengaruh ataupun memberikan sebab perubahan ataupun munculnya variabel dependen (Sugiyono, 2013: 39). Variabel bebas atau independen di penelitian ini ialah:

- a. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- b. *Leader-Member Exchange* (LMX)

#### **2. Variabel Terikat atau *Dependent* (Y)**

Variabel ini seringkali diistilahkan sebagai variabel *output*, kriteria, konsekuen. Variabel terikat ialah variabel yang menjadi sasaran variabel independen ataupun menjadi akibat dari variabel bebas (Sugiyono, 2013: 39). Variabel terikat atau dependen dalam penelitian ini ialah Kinerja.

#### **3. Variabel Intervening**

Variabel ini ialah variabel penyela atau antara, yang posisinya berada di antara variabel independen dengan dependen, sehingga didapatkan hasil bahwasanya variabel independen ini tidak langsung berpengaruh ke perubahan atau munculnya variabel dependen (Sugiyono, 2013: 39). Variabel intervening pada penelitian ini ialah Komitmen karyawan.

**Tabel 3. 1**  
**Definisi Operasional Variabel**

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Item
1.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (X1)  Hutahayan dkk, (2019)	Menurut Organ (1988) (dalam Dasgupta, 2022) ialah kebebasan dari perilaku individu, yang tidak secara langsung diaku oleh sistem kompensasi formal yang berkontribusi pada berfungsinya organisasi secara umum yang tidak muncul dari peran atau tugas pekerjaan yang ditentukan.	Sifat mementingkan kepentingan orang lain ( <i>Altruism</i> )	Membantu rekan sekerja
				Membantu pemecahan masalah
				Memiliki kepedulian terhadap rekan sekerja
			Sifat berhati-hati ( <i>Conscientiousness</i> )	Memanfaatkan waktu secara efisien
				Jam kerja untuk kepentingan perusahaan
				Dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga
			Sikap sportif ( <i>Sportsmanship</i> )	Menyelesaikan pekerjaan sesuai target
				Penyelesaian lebih cepat dari target
				Menoleransi ketidaknyamanan di tempat kerja
			Kesopanan ( <i>Courtesy</i> )	Peran sesuai uraian tugas
				Keterlibatan dalam aktivitas tambahan
				Berlaku sopan terhadap rekan sekerja
			Sikap mendahulukan kepentingan orang banyak di atas kepentingan pribadi dalam suatu komunitas ( <i>Civic Virtue</i> )	Menjaga nama baik perusahaan
				Mengutamakan kepentingan perusahaan
				Ketertanggung tugas yang tinggi

2.	<p><i>Leader-Member Exchange (LMX) (X2)</i></p> <p>Muryati (2022)</p>	<p>Menurut Graen &amp; Uhl-Bien (1991) (dalam Graen &amp; Uhl-Bien, 1995), LMX adalah proses kepemimpinan efektif terjadi ketika pemimpin dan pengikut mampu mengembangkan kemitraan atau hubungan kepemimpinan yang matang dan dengan demikian keduanya memperoleh berbagai manfaat dari hubungan ini.</p>	Rasa hormat profesional ( <i>Professional respect</i> )	Pengetahuan atasan luas
				Atasan profesional
				Atasan kompeten
			Loyalitas ( <i>Loyalty</i> )	Atasan siap membela pegawai
				Atasan tidak mudah memecat
				Pegawai jujur dibela atasan
			Kasih sayang ( <i>Affection</i> )	Atasan humoris
				Atasan banyak teman
				Suka berteman dengan atasan
			Kontribusi ( <i>Contribution</i> )	Bersedia bekerja ekstra
				Bekerja keras untuk atasan
				Siap kerja melebihi yang diminta
3.	<p>Komitmen Karyawan (Z)</p> <p>Hutahayan dkk, (2019)</p>	<p>Menurut Luthans (1996) (dalam Trisnantoro, 2018), komitmen karyawan ialah tekad yang besar guna masuk ke dalam anggota kelompok dan juga keinginan berusaha yang tinggi di dalam organisasi serta yakin dan juga melaksanakan nilai dan juga tujuan organisasi.</p>	Afektif	Bekerja lebih giat
				Bekerja demi kemajuan perusahaan
			Rasional	Menjunjung tinggi nilai yang berlaku
				Mematuhi peraturan yang berlaku
			Normatif	Tekad bekerja sampai pensiun
				Bersalah jika meninggalkan perusahaan
4.	<p>Kinerja (Y)</p> <p>Robbins (2015) (dalam Firdaus &amp; Norawati, 2022)</p>	<p>Menurut Gibson (1997) (dalam Daryanto dkk., 2022), kinerja ialah hasil daripada pekerjaan yang dikaitkan kepada tujuan organisasi seperti kualitas, kuantitas, efisiensi, dan juga efektivitas kerja. Individu, organisasi dan psikologis merupakan tiga faktor yang</p>	Prestasi Kerja	Hasil kerja yang berhubungan dengan tugas
			Pencapaian Target	Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban pekerjaannya
			Keterampilan	Kemampuan yang bersifat teknis
				Kemampuan antar pribadi
				Kemampuan yang berorientasi bisnis
Kepuasan	Kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian			

		menjadi pengaruh terhadap kinerja.		Kualitas kerja berdasarkan kesiapan karyawan
			Inisiatif	Semangat dalam melaksanakan tugas-tugas baru
				Semangat dalam memperbesar tanggung jawab
			Tingkat Kehadiran	Kehadiran karyawan yang tinggi
				Kemangkiran karyawan yang rendah
			Ketaatan	Kesadaran dalam penyelesaian kerja
				Kesediaan dalam penyelesaian kerja
			<i>On Time</i>	Hasil kerja yang didapat sesuai dengan periode waktu yang telah ditentukan

Sumber: Data Primer Diolah, 2023

### 3.8 Analisis Data

Analisis kuantitatif merupakan suatu metode penelitian yang memerlukan analisis dengan cara mengukur dan menghitung angka-angka. Dengan memanfaatkan perangkat pengujian program smartPLS versi 3.0, uji kuantitatif diharapkan bisa melihat sejauh apa dampak kuantitatif yang ditimbulkan dari satu kesempatan yang beda. Hal ini dikarenakan penelitian ini memanfaatkan strategi statistika *multivariate* dengan memanfaatkan tiga variabel, yakni variabel bebas, variabel mediasi, dan juga variabel terikat. Sehingga pengujian dalam penelitian ini dimulai dari penilaian model pengukuran (*outer model*), penilaian model struktural (*inner model*), dan juga pengujian hipotesis.

SmartPLS merupakan *software* yang berfungsi untuk mengolah data yang diperoleh dari penelitian, tepatnya yaitu metode analisis data *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians (Yamin, 2021: 7). Tujuan penulis memilih *software* SmartPLS untuk mengolah data penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Sejalan dengan tujuan penelitian yaitu penelitian yang bersifat eksplorasi, tepatnya yaitu untuk melakukan pembaruan dari penelitian-penelitian terdahulu
2. Model pengukuran bersifat formatif
3. Model struktural yang kompleks, hal ini dikarenakan hipotesis penelitian yang ditetapkan cukup banyak
4. Ukuran sampel yang fleksibel
5. Tidak membutuhkan asumsi data (distribusi data) tertentu

Langkah-langkah pengujian data dalam penelitian ini menggunakan *software smartPLS* yakni:

**a. Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Model pengukuran menggambarkan keterkaitan antara variabel dengan item pengukuran yang mengukurnya. Model pengukuran dinilai menggunakan:

1) Uji Validitas

Guna mengukur kevalidan suatu indikator, maka dilihat dari *outer loading* atau *loading factor* dari setiap indikator pada suatu variabel. Suatu indikator dapat dikatakan sebagai indikator yang memiliki validitas baik apabila nilai *outer loading* setiap indikator  $> 0,50$ . Sehingga jika menggunakan nilai standar *Convergent Validity*  $> 0,50$ , maka nilai *outer loading* yang di bawah  $0,50$  dihapus dari model. Akan tetapi, selain menggunakan *convergent validity*, uji validitas dalam penelitian ini juga menggunakan *discriminant validity*, yang mana nilai AVE dari masing-masing variabel laten semestinya lebih besar daripada nilai  $r^2$  tertinggi dengan nilai variabel laten yang lainnya.

2) Uji Reliabilitas

Untuk uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Nilai ini merefleksikan reabilitas dari semua indikator dalam variabel, jadi nilai reliabilitas pada variabel itu sudah merefleksikan reabilitas dari indikator. Suatu variabel dikategorikan reliabel jika nilainya  $> 0,6$ .

**b. Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural merefleksikan keterkaitan pengaruh di antara variabel penelitian atau hipotesis penelitian yang dibangun, sehingga dapat dilihat pengaruh yang signifikan dalam hubungan antar variabel, ini bisa dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang memproyeksikan hubungan antar variabel dan melakukan *t-test* untuk mengetahui signifikansinya. Kemudian melakukan interpretasi nilai  $R^2$ . Berubahnya nilai  $R^2$  bisa dimanfaatkan guna melihat pengaruh substantif antara variabel laten eksogen kepada variabel laten endogen. Setelah itu dilakukan pengujian  $Q^2$  *predictive relevance* yang bermanfaat guna membenarkan model. Hasil dari  $Q^2$  dikategorikan baik apabila mempunyai nilai yang lebih dari ( $>$ ), hal ini menunjukkan bahwa variabel laten eksogen sudah bersesuaian sebagai variabel penjelas karena bisa memprediksi variabel endogennya.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

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

PT. Gresik Migas (Persero) atau sering disebut dengan PTGM ialah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Kabupaten Gresik, diberdirikan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Gresik Nomor: 2 Tahun 2006 dan sudah diundangkan pada lembaran daerah Kabupaten Gresik Nomor: 2 Tahun 2006 tanggal 7 Agustus 2006 yang kemudian ditindaklanjuti dengan Anggaran Dasar sebagaimana termuat dalam akta pendirian yang tercatat pada Akta Notaris Tanggal 29 November 2007 Nomor 43 tentang Pengesahan Badan Hukum Perseroan.

Dalam perusahaan migas, terdapat istilah kegiatan hulu dan hilir migas. Kegiatan hulu meliputi kegiatan eksplorasi, pengembangan lapangan migas, produksi atau eksploitasi, *lifting* minyak bumi atau gas alam. Sedangkan kegiatan usaha hilir terdiri dari kegiatan pengolahan, transportasi, dan pemasaran. PT. Gresik Migas sendiri memusatkan fungsinya sebagai hilir migas atau penjualan migas, yang mendapatkan pasokan minyak dari Pertamina dan pasokan gas dari K3S atau Petronas. Akan tetapi telah dibuat perencanaan bahwa di tahun 2023 juga akan bergerak di hulu migas dengan *basic* sumur tua di daerah Kecamatan Cerme Kabupaten Gresik.

PT. Gresik Migas memiliki cabang di Jakarta tepatnya di Tanjung Hulu, karena PT. Gresik Migas berkaitan dengan kementerian ESDM, DPR RI Komisi 7 yang membidangi ESDM, Pertamina, PGN (Perusahaan Gas Negara), Perusahaan Migas, dan SKK Migas. Dan semua yang berkaitan dengan PT. Gresik Migas tersebut kantor pusatnya ada di Jakarta, sehingga untuk efektivitas dan efisiensi, didirikan cabang PT. Gresik Migas di Jakarta. Selain itu, PT. Gresik Migas juga memiliki anak perusahaan, antara lain PT. Gresik Property yang bergerak di bidang properti di kawasan industri halal Kecamatan Sedayu, PT. Gresik Samudera yang bergerak di bidang penyebrangan Gresik-Bawean, PT. Gresik Giri Kedaton yang bergerak di bidang properti.



PT Gresik Migas memiliki visi dan misi, yaitu antara lain sebagai berikut:

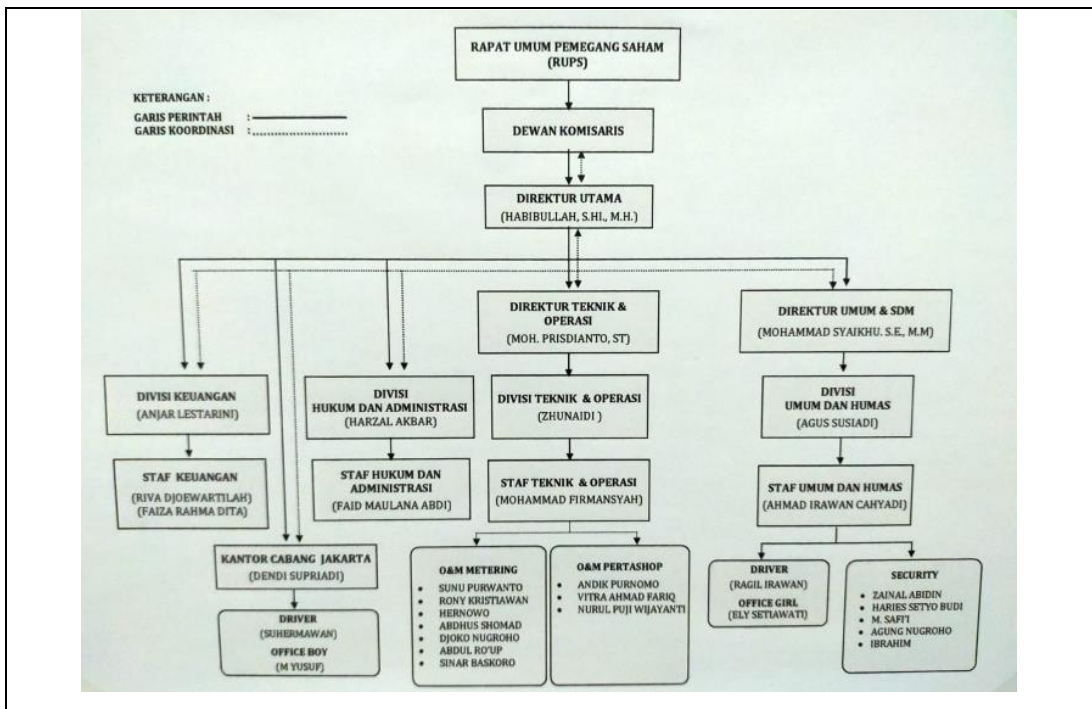
A. Visi PT Gresik Migas (Perseroda)

Menjadi Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah (BUMD) ternama di Indonesia yang bergerak di Sektor hilir dan hulu migas.

B. Misi PT Gresik Migas (Perseroda)

1. Usaha Hilir Migas yang mencakup pengolahan, pengangkutan, penyimpanan, dan niaga;
2. Usaha-usaha di sektor hulu Migas;
3. Kerjasama dengan Badan Usaha Milik Daerah/Negara (BUMD/BUMN) dan Badan Usaha Swasta (investor) yang bergerak dalam Migas;

Pada tahun 2023 terdapat beberapa karyawan baru di PT Gresik Migas dan belum tercatat di dalam struktur organisasi, sehingga ini merupakan struktur organisasi PT Gresik Migas (Perseroda) yang diperoleh peneliti:



**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Gresik Migas**

Sumber: PT Gresik Migas

**4.1.2 Distribusi Karakteristik Responden**

Responden pada penelitian ini berjumlah 42 karyawan PT Gresik Migas (Perseroda). Karakteristik yang dipaparkan pada penelitian ini berlandaskan pada jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja di PT Gresik Migas. Distribusi

karakteristik ini dasarnya ialah hasil yang didapatkan dari isian jawaban karyawan tentang kuesioner yang telah disebar kepada karyawan melalui *google form* serta secara langsung menggunakan media kertas. Sehingga dari hasil yang didapatkan, karakteristik responden antara lain yakni:

#### 4.1.6.1 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi karakteristik responden yang didasarkan pada jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4. 1:

**Tabel 4. 1**  
**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	31	73,8%
Perempuan	11	26,2%
Jumlah	42	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas atau kebanyakan dari responden ialah laki-laki dengan banyaknya 31 karyawan (73,8%). Sementara itu banyaknya responden perempuan ialah 11 karyawan (26,2%). Ini dapat menjadi petunjuk bahwasanya karyawan PT Gresik Migas (Perseroda) rata-rata adalah laki-laki.

#### 4.1.6.2 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Distribusi karakteristik responden berdasar pada pendidikan terakhir ditunjukkan pada tabel 4. 2:

**Tabel 4. 2**  
**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMA/Sederajat	30	71,4%
Diploma	2	4,8%
S1	10	23,8%
Jumlah	42	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya sebagian besar pendidikan terakhir responden adalah SMA/Sederajat sebanyak 30 karyawan (71,4%), responden yang pendidikan terakhirnya Diploma sebanyak 2 karyawan (4,8%), dan responden yang pendidikan terakhirnya S1 sebanyak 10 karyawan

(23,8%). Ini merefleksikan bahwasanya mayoritas atau sebagian besar pendidikan terakhir karyawan PT Gresik Migas (Perseroda) adalah SMA/Sederajat.

#### 4.1.6.3 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja di PT Gresik Migas

Distribusi karakteristik responden berdasarkan lama bekerja di PT Gresik Migas ditunjukkan pada tabel 4. 3:

**Tabel 4. 3**  
**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
<1 tahun	12	28,6%
1-3 tahun	10	23,8%
>4 tahun	20	47,6%
Jumlah	42	100%

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, dapat diketahui bahwasanya mayoritas atau sebagian besar responden yang memiliki lama bekerja > 4 tahun banyaknya ialah 20 karyawan (47,6%), responden yang memiliki lama bekerja 1-3 tahun banyaknya ialah 10 karyawan (23,8%), dan responden yang memiliki lama bekerja < 1 tahun banyaknya ialah 12 karyawan (28,6%). Ini mengindikasikan bahwasanya sebagian besar atau mayoritas karyawan PT Gresik Migas (Perseroda) rata-rata memiliki lama bekerja > 4 tahun.

#### 4.1.3 Distribusi Jawaban Responden

##### 4.1.3.1 Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di penelitian ini diukur dengan memakai 15 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban dari variabel OCB yang disajikan pada tabel 4. 4:

**Tabel 4. 4**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X1)**

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	OCB1	0	0	0	9	33	42	4,79
2	OCB2	0	0	0	11	31	42	4,79
3	OCB3	3	0	0	10	29	42	4,77

4	OCB4	1	1	1	6	33	42	4,64
5	OCB5	2	3	1	18	18	42	4,12
6	OCB6	0	0	0	15	27	42	4,64
7	OCB7	0	0	0	26	16	42	4,38
8	OCB8	0	0	1	13	29	42	4,64
9	OCB9	0	2	6	21	13	42	4,07
10	OCB10	0	0	1	14	27	42	4,62
11	OCB11	0	1	3	22	16	42	4,21
12	OCB12	0	0	2	13	27	42	4,60
13	OCB13	4	1	1	7	29	42	4,33
14	OCB14	2	2	3	22	13	42	4
15	OCB15	7	2	3	13	17	42	3,79

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, bisa dilihat dari jawaban responden terkait OCB (X1) yakni, pernyataan terkait Saya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya (OCB1) menunjukkan distribusi jawaban 9 responden memberikan jawaban setuju dan 33 responden memberikan jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,79. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (OCB1). Kemudian pernyataan terkait Saya membantu rekan kerja untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya (OCB2) menunjukkan distribusi jawaban 11 responden memberikan jawaban setuju dan 31 responden memberikan jawaban sangat setuju dihasilkan rata-ratanya 4,79. Itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju kepada pernyataan (OCB2). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki kepedulian terhadap rekan kerja (OCB3) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 3 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 10 responden memberi jawaban setuju, dan 29 responden memberi jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,77. Ini mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (OCB3).

Pernyataan terkait Saya tidak membuang-buang waktu (OCB4) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 6 responden memberi jawaban setuju, dan 33 responden memberi jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,64. Hasil itu memproyeksikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB4).

Kemudian pernyataan terkait Saya menggunakan seluruh jam kerja untuk kepentingan perusahaan (OCB5) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 3 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 18 responden memberi jawaban setuju, dan 18 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,12. Hasil itu memberi indikasi bahwasanya responden kebanyakan setuju dan sangat setuju dengan pernyataan (OCB5). Kemudian pernyataan terkait Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga (OCB6) menunjukkan distribusi jawaban 15 responden memberi jawaban setuju dan 27 responden memberi jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,64. Hasil itu memberi indikasi bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB6).

Pernyataan terkait Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target (OCB7) menunjukkan distribusi jawaban 26 responden memberi jawaban setuju dan 16 responden memberi jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Itu mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (OCB7). Kemudian pernyataan terkait Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target (OCB8) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban netral, 13 responden memberi jawaban setuju, dan 29 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,64. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB8). Kemudian pernyataan terkait Saya dapat memaklumi ketidaknyamanan di tempat kerja (OCB9) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban tidak setuju, 6 responden memberi jawaban netral, 21 responden memberi jawaban setuju, dan 13 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,07. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (OCB9).

Pernyataan terkait Saya menjalankan peran sesuai dengan urutan tugas (OCB10) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban netral, 13 responden memberi jawaban setuju, dan 27 responden memberi jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,62. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB10). Kemudian

pernyataan terkait Saya terlibat dalam aktivitas tambahan dalam perusahaan (OCB11) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 22 responden memberi jawaban setuju, dan 16 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,21. Itu mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (OCB11). Kemudian pernyataan terkait Saya berlaku sopan terhadap rekan kerja (OCB12) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban netral, 13 responden memberi jawaban setuju, dan 27 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,60. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB12).

Pernyataan terkait Saya menjaga nama baik perusahaan (OCB13) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 7 responden memberi jawaban setuju, dan 29 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,33. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB13). Kemudian pernyataan terkait Saya mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi (OCB14) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 2 responden memberi jawaban tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 22 responden memberi jawaban setuju, dan 13 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB14). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki ketergantungan tugas yang tinggi dengan rekan sekerja (OCB15) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 7 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 2 responden memberi jawaban tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 13 responden memberi jawaban setuju, dan 17 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 3,79. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (OCB15).

#### 4.1.3.2 Variabel Leader-Member Exchange (LMX)

*Leader-Member Exchange* (LMX) pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 12 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban tentang variabel LMX yang dapat dilihat pada tabel 4. 5:

**Tabel 4. 5**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel LMX (X2)**

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	LMX1	0	0	1	21	20	42	4,45
2	LMX2	1	2	4	13	22	42	4,19
3	LMX3	0	1	3	25	13	42	4,17
4	LMX4	0	0	4	27	11	42	4,17
5	LMX5	1	1	3	22	15	42	4,14
6	LMX6	0	0	2	20	20	42	4,38
7	LMX7	0	0	4	24	14	42	4,24
8	LMX8	0	0	4	24	14	42	4,24
9	LMX9	0	0	3	20	19	42	4,33
10	LMX10	2	1	6	25	8	42	3,83
11	LMX11	2	3	3	12	22	42	4,12
12	LMX12	2	1	6	27	6	42	3,81

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, dapat dilihat dari jawaban responden terkait LMX (X2) yaitu, pernyataan terkait Saya memiliki atasan dengan pengetahuan yang luas (LMX1) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban netral, 21 responden memberi jawaban setuju, dan 20 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,45. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (LMX1). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang profesional (LMX2) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 2 responden memberi jawaban tidak setuju, 4 responden memberi jawaban netral, 13 responden memberi jawaban setuju, dan 22 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,19. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (LMX2). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang kompeten (LMX3) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban

tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 25 responden memberi jawaban setuju, dan 13 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,17. Ini mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (LMX3).

Pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang siap membela karyawan (LMX4) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban netral, 27 responden memberi jawaban setuju, dan 11 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,17. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (LMX4). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang tidak mudah memecat karyawan (LMX5) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 22 responden memberi jawaban setuju, dan 15 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,14. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (LMX5). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang membela karyawan jujur (LMX6) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban netral, 20 responden memberi jawaban setuju, dan 20 responden memberi jawaban sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dan sangat setuju dengan pernyataan (LMX6).

Pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang humoris (LMX7) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban netral, 24 responden memberi jawaban setuju, dan 14 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,24. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (LMX7). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki atasan yang punya banyak teman (LMX8) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban netral, 24 responden memberi jawaban setuju, dan 14 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,24. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (LMX8). Kemudian pernyataan terkait Saya suka berteman dengan atasan (LMX9) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 3 responden



memberi jawaban netral, 20 responden memberi jawaban setuju, dan 19 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,33. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (LMX9).

Pernyataan terkait Saya bersedia untuk bekerja lebih banyak dari tugas yang telah ditetapkan untuk saya (LMX10) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 6 responden memberi jawaban netral, 25 responden memberi jawaban setuju, dan 8 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 3,83. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (LMX10). Kemudian pernyataan terkait Saya bersedia bekerja keras untuk atasan (LMX11) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 3 responden memberi jawaban tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 12 responden memberi jawaban setuju, dan 22 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,12. Ini mengindikasikan bahwasanya kebanyakan responden sangat setuju dengan pernyataan (LMX11). Kemudian pernyataan terkait Saya siap bekerja melebihi apa yang diminta (LMX12) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 6 responden memberi jawaban netral, 27 responden memberi jawaban setuju, dan 6 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 3,81. Ini mengindikasikan bahwasanya kebanyakan responden setuju dengan pernyataan (LMX12).

#### 4.1.3.3 Variabel Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan pada penelitian ini diukur dengan memakai 6 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban tentang variabel komitmen karyawan yang disajikan pada tabel 4. 6:

**Tabel 4. 6**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Karyawan (Z)**

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	KK1	0	1	2	25	14	42	4,24

2	KK2	1	1	1	16	23	42	4,38
3	KK3	3	3	1	10	25	42	4,21
4	KK4	4	1	1	9	27	42	4,29
5	KK5	2	0	4	22	14	42	4,07
6	KK6	3	4	6	10	19	42	3,89

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, bisa dilihat dari jawaban responden terkait komitmen karyawan (Z) yaitu, pernyataan terkait Saya bekerja lebih giat (KK1) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 2 responden memberi jawaban netral, 25 responden memberi jawaban setuju, dan 14 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,24. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (KK1). Kemudian pernyataan terkait Saya bekerja demi kemajuan perusahaan (KK2) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 16 responden memberi jawaban setuju, dan 23 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,38. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (KK2). Kemudian pernyataan terkait Saya menjunjung tinggi nilai yang berlaku (KK3) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 3 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 3 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 10 responden memberi jawaban setuju, dan 25 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,21. Ini memproyeksikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (KK3).

Pernyataan terkait Saya mematuhi peraturan yang berlaku (KK4) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 9 responden memberi jawaban setuju, dan 27 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,29. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (KK4). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki tekad bekerja sampai pensiun (KK5)

memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 4 responden memberi jawaban netral, 22 responden memberi jawaban setuju, dan 14 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,07. Ini memproyeksikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (KK5). Kemudian pernyataan terkait Saya merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan (KK6) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 3 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 4 responden memberi jawaban tidak setuju, 6 responden memberi jawaban netral, 10 responden memberi jawaban setuju, dan 19 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 3,89. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (KK6).

#### 4.1.3.4 Variabel Kinerja

Kinerja pada penelitian ini diukur dengan memanfaatkan 14 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi jawaban bersangkutan dengan variabel kinerja yang disajikan pada tabel 4. 7:

**Tabel 4. 7**  
**Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)**

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	K1	0	0	0	17	25	42	4,60
2	K2	4	4	1	7	26	42	4,12
3	K3	0	0	4	22	16	42	4,31
4	K4	0	2	6	21	13	42	4,07
5	K5	0	0	6	25	11	42	4,14
6	K6	0	0	2	21	19	42	4,36
7	K7	0	0	1	19	22	42	4,5
8	K8	0	1	1	26	14	42	4,24
9	K9	0	1	4	19	18	42	4,29
10	K10	0	0	2	12	28	42	4,21
11	K11	0	3	3	24	12	42	4,02
12	K12	0	0	0	25	17	42	4,43
13	K13	0	0	0	21	21	42	4,5
14	K14	0	1	2	7	32	42	4,67

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, bisa dilihat dari jawaban responden terkait kinerja (Y) yaitu, pernyataan terkait Saya mengerjakan tugas yang ada

hubungannya dengan hasil kerja (K1) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 17 responden memberi jawaban setuju dan 25 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,60. Ini mengindikasikan bahwasanya kebanyakan responden sangat setuju dengan pernyataan (K1). Kemudian pernyataan terkait Saya mampu menyelesaikan beban pekerjaan (K2) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban sangat tidak setuju, 4 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 7 responden memberi jawaban setuju, dan 26 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,12. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (K2). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki kemampuan yang bersifat teknis (K3) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 4 responden memberi jawaban netral, 22 responden memberi jawaban setuju, dan 16 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,31. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K3).

Pernyataan terkait Saya memiliki kemampuan antar pribadi (K4) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban tidak setuju, 6 responden memberi jawaban netral, 21 responden memberi jawaban setuju, dan 13 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,07. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K4). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki kemampuan tentang bisnis (K5) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 6 responden memberi jawaban netral, 25 responden memberi jawaban setuju, dan 11 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,14. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K5). Kemudian pernyataan terkait Saya sesuai dengan persyaratan pekerjaan saya (K6) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban netral, 21 responden memberi jawaban setuju, dan 19 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,36. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K6).

Pernyataan terkait Saya siap bekerja (K7) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban netral, 19 responden memberi jawaban setuju, dan 22 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,5. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (K7). Kemudian pernyataan terkait Saya semangat melaksanakan tugas-tugas baru (K8) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 1 responden memberi jawaban netral, 26 responden memberi jawaban setuju, dan 14 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,24. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K8). Kemudian pernyataan terkait Saya semangat memperbesar rasa tanggung jawab (K9) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 4 responden memberi jawaban netral, 19 responden memberi jawaban setuju, dan 18 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,29. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K9).

Pernyataan terkait Saya selalu hadir (K10) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 2 responden memberi jawaban netral, 12 responden memberi jawaban setuju, dan 28 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,21. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (K10). Kemudian pernyataan terkait Saya jarang mangkir (K11) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 3 responden memberi jawaban tidak setuju, 3 responden memberi jawaban netral, 24 responden memberi jawaban setuju, dan 12 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,02. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dengan pernyataan (K11). Kemudian pernyataan terkait Saya memiliki kesadaran dalam penyelesaian kerja (K12) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 25 responden memberi jawaban setuju dan 17 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,43. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (K12).

Pernyataan terkait Saya bersedia menyelesaikan pekerjaan (K13) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 21 responden memberi jawaban

setuju dan 21 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,5. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan setuju dan sangat setuju dengan pernyataan (K13). Kemudian pernyataan terkait Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (K14) memproyeksikan bahwasanya distribusi jawaban 1 responden memberi jawaban tidak setuju, 2 responden memberi jawaban netral, 7 responden memberi jawaban setuju, dan 32 responden memberi jawaban sangat setuju dihasilkan rata-rata 4,67. Ini mengindikasikan bahwasanya responden kebanyakan sangat setuju dengan pernyataan (K14).

#### 4.1.4 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) bisa dijalankan melewati uji validitas dan uji reliabilitas. Ini ialah hasil daripada model pengukuran (*outer model*).

##### 4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas ini diukur dan juga diketahui berdasar pada nilai *outer loading* dari setiap indikator. Apabila nilainya lebih dari 0,50 maka indikator itu bisa dikategorisasikan valid. Sementara jika nilai *loading factor* kurang dari 0,50 harus dihapus dari model. Uji validitas dilakukan pada aplikasi smart PLS dengan hasil yang disajikan pada tabel 4. 8:

**Tabel 4. 8**  
**Hasil Uji Validitas**

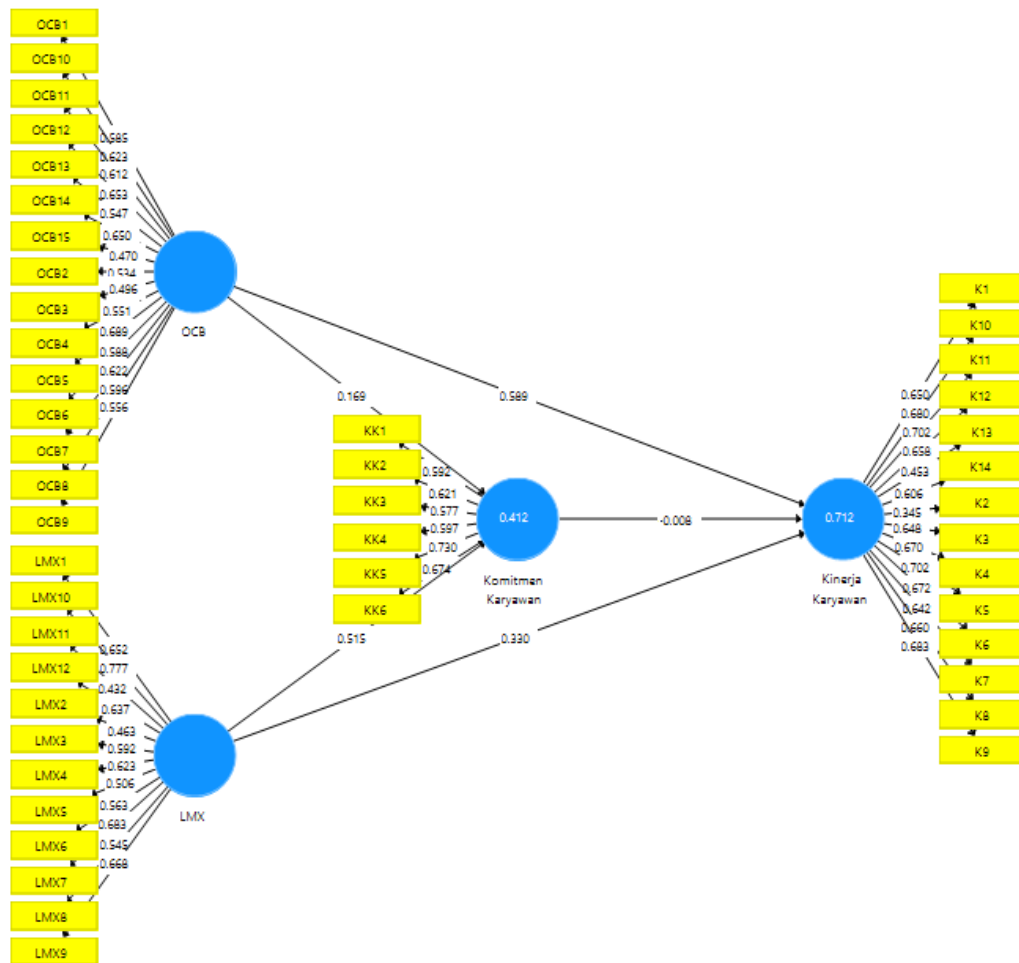
Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X1)</i>	OCB1	0,585	Valid
	OCB2	0,534	Valid
	OCB3	0,496	Tidak Valid
	OCB4	0,551	Valid
	OCB5	0,689	Valid
	OCB6	0,588	Valid
	OCB7	0,622	Valid
	OCB8	0,596	Valid
	OCB9	0,556	Valid
	OCB10	0,623	Valid
	OCB11	0,612	Valid
	OCB12	0,653	Valid
	OCB13	0,547	Valid

	OCB14	0,650	Valid
	OCB15	0,470	Tidak Valid
<i>Leader-Member Exchange (LMX) (X2)</i>	LMX1	0,652	Valid
	LMX2	0,463	Tidak Valid
	LMX3	0,592	Valid
	LMX4	0,623	Valid
	LMX5	0,506	Valid
	LMX6	0,563	Valid
	LMX7	0,683	Valid
	LMX8	0,545	Valid
	LMX9	0,668	Valid
	LMX10	0,777	Valid
	LMX11	0,432	Tidak Valid
	LMX12	0,637	Valid
Komitmen Karyawan (Z)	KK1	0,592	Valid
	KK2	0,621	Valid
	KK3	0,577	Valid
	KK4	0,597	Valid
	KK5	0,730	Valid
	KK6	0,674	Valid
Kinerja (Y)	K1	0,650	Valid
	K2	0,345	Tidak Valid
	K3	0,648	Valid
	K4	0,670	Valid
	K5	0,702	Valid
	K6	0,672	Valid
	K7	0,642	Valid
	K8	0,660	Valid
	K9	0,683	Valid
	K10	0,680	Valid
	K11	0,702	Valid
	K12	0,658	Valid
	K13	0,453	Tidak Valid
	K14	0,606	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, guna indikator yang memiliki nilai  $< 0,50$  harus dihapus dari model. Di variabel OCB yaitu indikator OCB3 dan OCB15 yang memiliki nilai  $< 0,50$ . Kemudian di variabel LMX yaitu indikator LMX2 dan LMX11 yang memiliki nilai  $< 0,50$ . Dan di variabel kinerja yaitu indikator K2 dan K13 yang memiliki nilai  $< 0,50$ .

Hasil *loading factor* untuk setiap variabel dapat dilihat juga di gambar 4. 2:



**Gambar 4. 2 Hasil Uji Validitas**  
 Sumber: Hasil Pengolahan smart PLS 3.0

Ini ialah hasil uji validitas setelah dilakukan penghapusan indikator yang < 0,50 yang dijelaskan dalam tabel 4. 9:

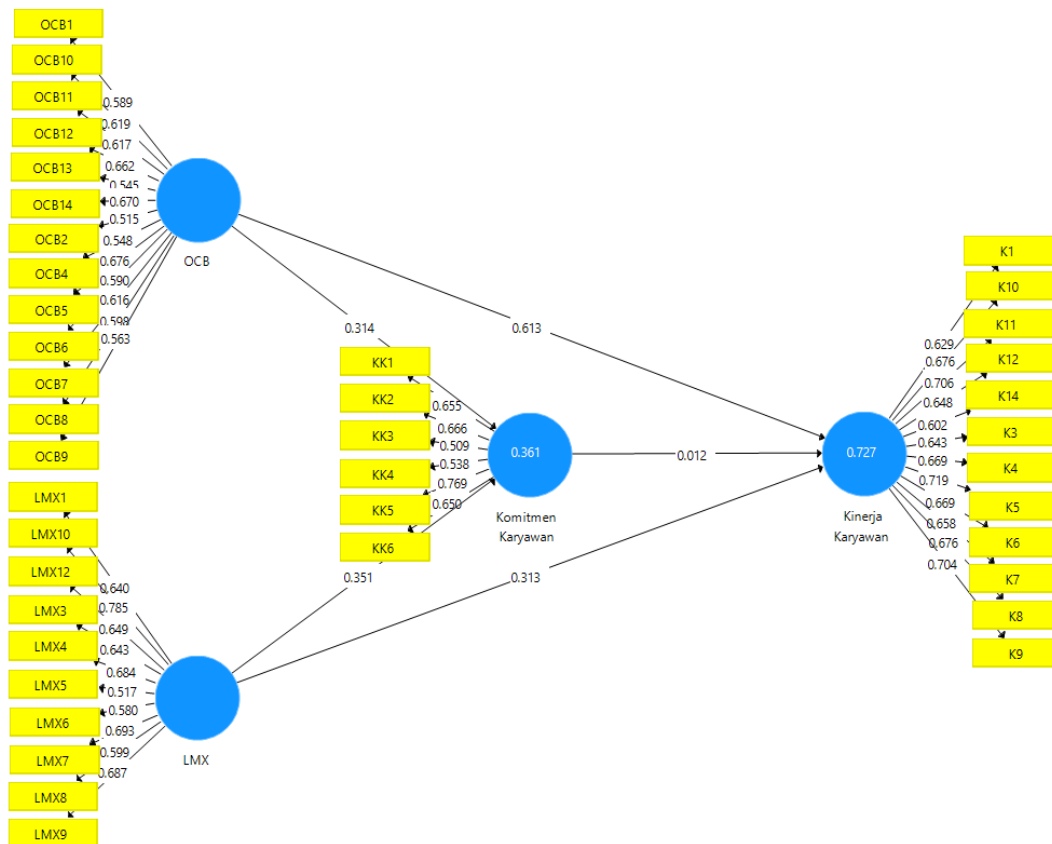
**Tabel 4. 9**  
**Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan**

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X1)</i>	OCB1	0,589	Valid
	OCB2	0,515	Valid
	OCB4	0,548	Valid
	OCB5	0,676	Valid
	OCB6	0,590	Valid
	OCB7	0,616	Valid
	OCB8	0,598	Valid
	OCB9	0,563	Valid



	OCB10	0,619	Valid
	OCB11	0,617	Valid
	OCB12	0,662	Valid
	OCB13	0,545	Valid
	OCB14	0,670	Valid
<i>Leader-Member Exchange</i> (LMX) (X2)	LMX1	0,640	Valid
	LMX3	0,643	Valid
	LMX4	0,684	Valid
	LMX5	0,517	Valid
	LMX6	0,580	Valid
	LMX7	0,693	Valid
	LMX8	0,599	Valid
	LMX9	0,687	Valid
	LMX10	0,785	Valid
	LMX12	0,649	Valid
Komitmen Karyawan (Z)	KK1	0,655	Valid
	KK2	0,666	Valid
	KK3	0,509	Valid
	KK4	0,538	Valid
	KK5	0,769	Valid
	KK6	0,650	Valid
Kinerja (Y)	K1	0,629	Valid
	K3	0,643	Valid
	K4	0,669	Valid
	K5	0,719	Valid
	K6	0,669	Valid
	K7	0,658	Valid
	K8	0,676	Valid
	K9	0,704	Valid
	K10	0,676	Valid
	K11	0,706	Valid
	K12	0,648	Valid
	K14	0,602	Valid

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023



**Gambar 4.3 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan**  
 Sumber: Hasil Pengolahan smart PLS 3.0

#### 4.1.4.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dijalankan dengan cara mengukur dan melihat kedua komponen yakni *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Keduanya tersebut nilainya harus  $> 0,60$ . Dengan demikian variabel bisa dikatakan *reliable*. Berikut merupakan tabel 4. 10 hasil dari uji reliabilitas:

**Tabel 4. 10**  
**Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
OCB	0,880	0,855	Reliable
LMX	0,879	0,848	Reliable
Komitmen Karyawan	0,801	0,713	Reliable
Kinerja	0,906	0,887	Reliable

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, hasil *composite reliability* untuk setiap variabel yakni, OCB (0,880), LMX (0,879), komitmen karyawan (0,801), dan kinerja (0,906). Sementara nilai *cronbach's alpha* guna masing-masing variabel antara lain, OCB (0,855), LMX (0,848), komitmen karyawan (0,713), dan kinerja (0,887). Sehingga bisa dikatakan bahwasanya berhasil menjalani uji reliabilitas dan dikatakan *reliable*.

#### 4.1.5 Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah dilakukannya pengujian *outer model* dan sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, maka setelah itu dilakukan pengujian *inner model*. Pengujian yang dilakukan di dalam *inner model* ini adalah uji hipotesis, yang terdiri dari uji hipotesis *direct effect* atau pengaruh langsung dan uji hipotesis *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung yang melalui variabel intervening.

##### 4.1.5.1 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai *P-value* dengan signifikansi senilai 0,05 atau 5%. Sehingga nantinya dapat ditarik pernyataan bahwasanya jika pengaruh antar variabel independen ke variabel dependen menghasilkan *P-value* < 0,05 maka bisa dibilang terdapat pengaruh yang signifikan di antara keduanya. Sedangkan jika nilainya > 0,05 maka bisa dibilang tidak ada pengaruh di antara keduanya. Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel intervening.

##### 1. *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

*Direct Effect* digunakan guna tahu tentang hasil dari hipotesis penelitian perihal pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja, pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja, pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja, pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap komitmen karyawan, dan pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap komitmen karyawan. Berikut merupakan hasil nilai *P-value direct effect* yang ditampilkan pada tabel 4. 11:

**Tabel 4. 11**  
**Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

Hipotesis	P-value	Keterangan
-----------	---------	------------

OCB -> Kinerja	0.000	Signifikan
LMX -> Kinerja	0.004	Signifikan
Komitmen Karyawan -> Kinerja	0.451	Tidak Signifikan
OCB -> Komitmen Karyawan	0.034	Signifikan
LMX -> Komitmen Karyawan	0.045	Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, hipotesis pertama menyatakan bahwasanya apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja. Hasil uji pengaruh langsung antara OCB terhadap kinerja didapatkan nilai *P-value* yakni  $0,000 < 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada kinerja. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja diterima.

Hipotesis kedua menyatakan bahwasanya apakah LMX berpengaruh terhadap kinerja. Hasil uji pengaruh langsung antara LMX kepada kinerja didapatkan nilai *P-value* yakni  $0,004 < 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya LMX memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada kinerja. Dapat ditarik benang merah bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa LMX berpengaruh terhadap kinerja diterima.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwasanya apakah komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja. Hasil uji pengaruh langsung antara LMX kepada kinerja diperoleh nilai *P-value* yakni  $0,451 > 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya komitmen karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan kepada kinerja. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa komitmen karyawan berpengaruh terhadap kinerja ditolak.

Hipotesis keempat menyatakan bahwasanya apakah OCB berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Hasil uji pengaruh langsung antara OCB terhadap komitmen karyawan didapat nilai *P-value* yakni  $0,034 < 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa OCB berpengaruh terhadap komitmen karyawan diterima.

Hipotesis kelima menyatakan bahwasanya apakah LMX berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Hasil uji pengaruh langsung antara LMX terhadap

komitmen karyawan didapat nilai *P-value* yakni  $0,045 < 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya LMX punya pengaruh yang positif dan signifikan kepada komitmen karyawan. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa LMX berpengaruh terhadap komitmen karyawan diterima.

## 2. *Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

*Indirect Effect* digunakan untuk menganalisa hasil hipotesis penelitian tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja melalui komitmen karyawan sebagai variabel intervening dan juga pengaruh *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap kinerja melalui komitmen karyawan sebagai variabel intervening. Berikut merupakan hasil nilai *P-value indirect effect* yang ditampilkan pada tabel 4. 12:

**Tabel 4. 12**  
**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

Hipotesis	<i>P-value</i>	Keterangan
OCB -> Komitmen Karyawan -> Kinerja	0.454	Tidak Signifikan
LMX -> Komitmen Karyawan -> Kinerja	0.469	Tidak Signifikan

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2023

Berdasar pada tabel di atas, hipotesis keenam menguji apakah OCB berpengaruh kepada kinerja melalui komitmen karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara OCB terhadap kinerja melalui komitmen karyawan didapat nilai *P-value* yakni  $0,454 > 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya OCB tidak punya pengaruh yang signifikan kepada kinerja melalui komitmen karyawan. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen karyawan ditolak.

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwasanya apakah LMX berpengaruh kepada kinerja melewati komitmen karyawan. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara LMX kepada kinerja melewati komitmen karyawan didapat nilai *P-value* yakni  $0,469 > 0,05$ . Ini mengindikasikan bahwasanya LMX tidak punya pengaruh yang signifikan kepada kinerja. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa LMX berpengaruh terhadap kinerja melalui komitmen karyawan ditolak.

## 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1 Pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan PT Gresik Migas

Berdasar pada hasil uji hipotesis antara variabel OCB dengan variabel kinerja didapati bahwasanya OCB ke kinerja karyawan PT Gresik Migas punya pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dengan P Values < signifikansi, yakni  $0.000 < 0.05$ . Hal ini bermakna bahwasanya yaitu hipotesis 1 diterima. Hal ini diperkokoh dengan hasil rata-rata tertinggi pada jawaban kuesioner responden (OCB1 dan OCB2), yang mana OCB1 menyatakan bahwa Saya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dan OCB2 yang menyatakan bahwa Saya membantu rekan kerja untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya OCB sangat berpengaruh kepada kinerja karyawan. Dan kinerja karyawan PT Gresik Migas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan OCB individu. Kemudian diketahui bahwa item pernyataan dengan *loading factor* tertinggi dari OCB adalah OCB5 yang menyatakan bahwa karyawan menggunakan seluruh jam kerja untuk kepentingan perusahaan, sehingga melalui cara tersebut OCB individu di PT Gresik Migas dapat meningkat dan bermuara kepada meningkatnya kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini linear dengan penelitian yang dijalankan oleh Tumanggor (2019) yang menghasilkan bahwasanya OCB punya pengaruh yang positif dan signifikan ke kinerja, yang mana hubungan positif antara keduanya diketahui dari hasil pengujian dengan menggunakan smartPLS. Kemudian juga searah dengan Purwanto (2020) yang menyatakan bahwasanya ada relasi yang positif dan signifikan dengan menggunakan aplikasi smartPLS. Selain itu juga searah dengan Hong & Zainal (2022) yang mengemukakan bahwasanya ada pengaruh positif antara OCB ke kinerja yang didapatkan dari pengujian dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara.

OCB yang dijalankan di dalam perusahaan bisa memiliki nilai positif dan dapat juga memiliki nilai negatif. OCB bernilai positif jika karyawan menjalankan perilaku peran ekstra atau OCB ini tanpa meninggalkan kewajiban atau *job description* utamanya, atau dengan kata lain karyawan tersebut menjalankan

kewajiban utamanya terlebih dahulu baru kemudian ketika kewajiban utama telah tuntas atau selesai, karyawan tersebut dapat menjalankan perilaku peran ekstra. Kemudian dapat juga bernilai negatif jika karyawan menjalankan OCB atau perilaku peran ekstra tetapi mengabaikan kewajiban utama atau *job description* utamanya. Sehingga OCB jika dilakukan dengan kadar yang sesuai juga akan berdampak positif bagi perusahaan.

OCB individu yang dilakukan dapat berdampak positif terhadap perusahaan, hal ini disebabkan dengan diterapkannya OCB individu pada suatu perusahaan dapat menjalin hubungan kekeluargaan yang lebih erat antar karyawan, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan bermuara kepada meningkatnya kinerja perusahaan. Seperti yang dikatakan Kusumajati (2014) bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi dikarenakan perilaku OCB ini merupakan pemulus untuk mesin sosial organisasi. Atau dalam kata lain, dengan diterapkannya OCB menjadikan interaksi sosial pada anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi. Selain itu, dikatakan bahwasanya apabila perusahaan ingin meningkatkan OCB karyawan, maka perusahaan perlu untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat memengaruhi OCB karyawan dan juga implikasi OCB terhadap perusahaan.

Sementara itu, kinerja SDM dalam suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, yang dalam teori Gibson dikelompokkan menjadi tiga faktor utama, yaitu individu, organisasi dan psikologis. Terdapat variabel-variabel dari ketiga faktor yang dikemukakan oleh Gibson tersebut yang mempengaruhi stabilitas kinerja SDM dalam suatu perusahaan. Variabel *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan komitmen karyawan dapat dikategorikan sebagai faktor individu karena berasal dari internal individu masing-masing karyawan. Variabel *leader-member exchange* dapat dikategorikan sebagai faktor organisasi karena berasal dari eksternal individu masing-masing karyawan dan tidak dapat dikendalikan sepenuhnya oleh individu karyawan (Ratnasari & Tarimin, 2021).

Islam juga membahas secara implisit mengenai OCB. Sehingga OCB mempunyai kaitan dengan kajian keislaman, yaitu diatur dalam Al-Qur'an Surah Al-Kahfi Ayat 95:

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا

“Dzulkarnain berkata: “Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadaku terhadapnya adalah lebih baik, maka tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuatkan dinding antara kamu dan mereka. (QS. Al-Kahfi: 95)”

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah mendengar tawaran yang diajukan oleh mereka yang terancam itu, Dzulkarnain sang penguasa yang adil dan bijaksana itu menolak imbalan tersebut. Dia berkata “Apa yang telah dikuasakan kepadaku oleh Tuhanku seperti kekuasaan dan kekayaan yang kamu lihat dan tidak lihat, lebih baik daripada yang kamu tawarkan itu. Karena itu tidak perlu memberi aku sesuatu sebagai imbalan atau upeti. Aku hanya mengharapkan partisipasi kamu, maka bantulah aku dengan kekuatanku tenaga dan alat-alat, agar aku mencipta di antara kamu dan mereka sebuah dinding yang kokoh berlapis-lapis sehingga menjadi pengalang bagi siapapun yang menyerang kamu.” (Shihab, 2005). OCB dalam perspektif islam sejalan dengan penjabaran (Maulina dkk., 2023) yang menyatakan bahwasanya *islamic spirituality* di tempat kerja berpengaruh besar terhadap OCB.

#### **4.2.2 Pengaruh antara *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Kinerja Karyawan PT Gresik Migas**

Dari uji hipotesis antara variabel LMX dengan variabel kinerja diperoleh hasil bahwa LMX mempunyai relasi yang positif dan signifikan ke kinerja karyawan PT Gresik Migas, buktinya yaitu P Values < signifikansi, yaitu dengan nilai  $0.004 < 0.05$ . Ini bermakna bahwasanya hipotesis 2 diterima. Sehingga diperoleh analisis bahwa kinerja karyawan PT Gresik Migas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan LMX. Kemudian diketahui bahwa item pernyataan dengan hasil tertinggi dari LMX adalah LMX9 yang menyatakan bahwa karyawan suka berteman dengan atasan, sehingga melalui cara tersebut LMX di PT Gresik Migas dapat meningkat dan bermuara kepada meningkatnya kinerja karyawan.

Hasil tersebut searah dengan yang diselenggarakan oleh Breevaart dkk (2015) yang memiliki pernyataan bahwasanya LMX ada pengaruh ke kinerja dan hasil tersebut diperoleh dengan pengujian melalui SEM PLS. Lain daripada itu,



hasilnya ini searah dengan penelitian yang diselenggarakan oleh Purwanto (2020) yang menyatakan bahwasanya LMX mempunyai relasi yang positif ke kinerja dosen, hal ini diketahui melalui pengujian dengan smartPLS.

LMX atau pertukaran antara atasan dengan bawahan dinilai sebagai suatu hubungan yang *dydic* atau merujuk kepada hubungan antara atasan dengan masing-masing individu bawahan atau karyawan, yang dalam hal ini hubungannya dapat berbeda-beda antara atasan kepada karyawan satu dengan karyawan lain. Meskipun demikian, pengaruh LMX terhadap kinerja dapat diukur dengan kuesioner dan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian-penelitian terdahulu yang mengukur variabel LMX dengan menggunakan metode kuantitatif melalui kuesioner sebagai alat ukur, yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Nurfianti & Handoyo, 2013; Wibowo, 2013; Kamila & Arwiyah, 2019; Suharyanti, 2020; Istono, 2022).

Hubungan atau pertukaran antara atasan dengan karyawan dapat memiliki pengaruh terhadap kinerja. Dikarenakan relasi baik antara atasan dengan karyawan secara personal, maka hal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Selain itu, hubungan tersebut dapat juga berbeda-beda antara atasan terhadap karyawan satu dengan karyawan yang lain, hal ini menyesuaikan dengan kondisi karyawan sehingga atasan dapat mengetahui perilaku seperti apa yang seharusnya diberikan kepada karyawan yang dapat memicu meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Diana (2020) Seorang pemimpin harus memberikan pelayanan yang baik dengan bersikap ramah, lemah, bermusyawarah, selalu memaafkan dan memintakan ampunan (QS. Ali-Imron:195). Selain itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menyelesaikan masalah pengikutnya seperti Nabi Ibrahim (QS. Al-Baqarah, 2:124). Hubungan baik antara atasan dengan karyawan dapat tercipta apabila atasan dapat memberikan pelayanan terbaik kepada karyawan dengan cara bersikap ramah, lembut, bermusyawarah untuk menyelesaikan suatu permasalahan atau persoalan, dan juga memaafkan jika karyawannya melakukan kesalahan. Akan tetapi hal tersebut harus diseimbangkan dengan perilaku tegas agar tidak diremehkan oleh karyawannya. Selain itu, pemimpin juga harus menjadi

sosok yang solutif jika karyawannya bertanya perihal permasalahan yang sedang dihadapinya.

Islam juga membahas secara implisit mengenai LMX. Sehingga LMX mempunyai kaitan dengan kajian keislaman, yaitu diatur dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran Ayat 159:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah setelah dalam ayat-ayat yang lalu Allah membimbing dan menuntun kaum muslimin secara umum, kini tuntunan diarahkan kepada Nabi Muhammad SAW., sambil menyebutkan sikap lemah lembut Nabi kepada kaum muslimin khususnya mereka yang telah melakukan kesalahan dan pelanggaran dalam perang Uhud. Sebenarnya cukup banyak hal dalam peristiwa perang Uhud yang dapat mengundang emosi manusia untuk marah. Namun demikian, cukup banyak pula bukti yang menunjukkan kelemahlembutan Nabi SAW. Beliau bermusyawarah dengan mereka sebelum memutuskan berperang, beliau menerima usul mayoritas mereka, walau beliau sendiri kurang berkenan. Beliau juga tidak memaki dan mempermasalahkan para pemanah yang meninggalkan markas mereka, tetapi hanya menegurnya dengan halus dan lain-lain. Pada ayat ini, disebutkan tiga sifat dan sikap secara berurutan disebut dan diperintahkan kepada Nabi Muhammad SAW. untuk beliau laksanakan sebelum bermusyawarah. Penyebutan ketiga hal tersebut walaupun dari segi konteks turunnya ayat, mempunyai makna tersendiri yang berkaitan dengan perang Uhud. Namun, dari segi pelaksanaan dan esensi musyawarah, ia perlu mengiasi diri Nabi SAW. dan setiap orang yang melakukan musyawarah. Setelah itu, disebutkan lagi satu sikap

yang harus diambil setelah adanya hasil musyawarah dan bulatnya tekad (Shihab, 2005).

#### **4.2.3 Pengaruh antara Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT Gresik Migas**

Dari hasil uji hipotesis antara variabel komitmen karyawan dengan variabel kinerja diperoleh hasil bahwasanya komitmen karyawan tidak ada pengaruh kinerja karyawan PT Gresik Migas, buktinya yaitu  $P \text{ Values} > \text{signifikansi}$ , yaitu dengan nilai  $0.451 > 0.05$ . Maknanya ialah bahwa hipotesis 3 ditolak. Berdasarkan hasil tersebut diperoleh analisis bahwa peningkatan komitmen karyawan tidak berpengaruh kepada peningkatan kinerja karyawan PT Gresik Migas. Hasil ini sejalan dengan penelitiannya Pahos & Galanaki (2022) yang mengemukakan bahwasanya komitmen normatif tidak berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian dengan menggunakan SEM bertingkat. Secara lebih lanjut dijelaskan bahwasanya komitmen normatif merupakan variabel mediasi. Dan meskipun sistem kerja kinerja tinggi berhubungan positif dengan komitmen normatif, akan tetapi komitmen normatif tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan kepada kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya pengaruh sistem kerja kinerja tinggi terhadap komitmen normatif lebih kuat pada karyawan dengan masa kerja lebih lama.

Jika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama pada objek yang berbeda, belum tentu hasil akhirnya akan sama dan belum tentu juga hasil akhirnya akan sesuai dengan teori yang telah ada. Situasi dan kondisi objek penelitian menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, begitupun dengan pengaruh yang tidak signifikan antara komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas.

Setiap orang dianjurkan untuk berkomitmen terhadap pekerjaannya dan mengerjakan pekerjaannya dengan sepenuh hati. Menurut Sardar & Nafik H.R, (2017) agama Islam memiliki pandangan bahwasanya seseorang yang bersusah-payah untuk mengais rezeki yang halal dan hasilnya digunakan sepenuhnya di jalan Allah, maka disamakan derajatnya dengan para mujahid yang berperang di jalan Allah. Islam juga memandang bahwasanya bekerja bukanlah sekedar mencukupi

kebutuhan hidup, tetapi meninggikan dan juga memelihara harga diri dan martabat manusia, sehingga di Islam bekerja bertempat pada posisi yang mulia.

Islam juga membahas secara implisit mengenai komitmen karyawan. Sehingga komitmen karyawan mempunyai kaitan dengan kajian keislaman, yaitu diatur dalam Al-Qur'an Surah Fussilat Ayat 30:

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

*“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: ”Tuhan kami ialah Allah kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah, orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah,” sebagai pengakuan atas kemahaesaan-Nya, kemudian menjalankan syariat-Nya secara istikamah, benar-benar akan selalu dikunjungi oleh malaikat dengan mengatakan, “Kalian tak perlu merasa takut dengan kesusahan yang menimpa kalian, juga tak perlu bersedih dengan kebaikan yang tidak bisa kalian dapatkan. Sebaliknya, bergembiralah dengan surga yang dijanjikan kepada kalian melalui para nabi dan rasul.” (Shihab, 2005).

#### **4.2.4 Pengaruh antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Komitmen Karyawan PT Gresik Migas**

Dari hasil uji hipotesis antara variabel OCB dengan variabel komitmen karyawan diperoleh hasil bahwa OCB ke komitmen karyawan PT Gresik Migas ada pengaruh yang positif dan signifikan, buktinya ialah P Values < signifikansi, yaitu dengan nilai  $0.034 < 0.05$ . Hal ini bermakna bahwa hipotesis 4 diterima. Berdasar pada hasil tersebut diperoleh analisis bahwa komitmen karyawan PT Gresik Migas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan OCB individu. Belum ada penelitian yang telah dilakukan yang ada hubungan signifikan antara OCB dengan komitmen karyawan, sehingga penelitian ini merupakan pembaharuan.

OCB individu mempengaruhi komitmen karyawan dan berperan dalam meningkatkan komitmen, sehingga dapat bermuara kepada peningkatan kinerja

karyawan. Apabila setiap individu mempunyai perilaku peran ekstra atau kesanggupan setiap individu untuk membantu individu lain dalam menuntaskan pekerjaannya, maka hal ini akan bermuara kepada peningkatan kinerja karyawan, namun sebelumnya diharapkan komitmen karyawan terhadap perusahaan juga ikut meningkat. OCB dan komitmen karyawan merupakan dua hal penting untuk menunjang peningkatan kinerja karyawan.

OCB dan komitmen karyawan merupakan hal yang positif dan baik jika diterapkan sesuai dengan porsinya di dalam suatu perusahaan. Mengenai OCB dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Kahfi Ayat 95:

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا

*“Dzulkarnain berkata: “Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadaku terhadapnya adalah lebih baik, maka tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuatkan dinding antara kamu dan mereka. (QS. Al-Kahfi: 95)”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah mendengar tawaran yang diajukan oleh mereka yang terancam itu, Dzulkarnain sang penguasa yang adil dan bijaksana itu menolak imbalan tersebut. Dia berkata “Apa yang telah dikuasakan kepadaku oleh Tuhanku seperti kekuasaan dan kekayaan yang kamu lihat dan tidak lihat, lebih baik daripada yang kamu tawarkan itu. Karena itu tidak perlu memberi aku sesuatu sebagai imbalan atau upeti. Aku hanya mengharapkan partisipasi kamu, maka bantulah aku dengan kekuatan tenaga dan alat-alat, agar aku membuatkan di antara kamu dan mereka sebuah dinding yang kokoh berlapis-lapis sehingga menjadi pengalang bagi siapapun yang menyerang kamu.” (Shihab, 2005).

Dan mengenai komitmen karyawan dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Fussilat Ayat 30:

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

*“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: “Tuhan kami ialah Allah kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: Janganlah kamu takut dan*

*janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah, orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah,” sebagai pengakuan atas kemahaesaan-Nya, kemudian menjalankan syariat-Nya secara istikamah, benar-benar akan selalu dikunjungi oleh malaikat dengan mengatakan, “Kalian tak perlu merasa takut dengan kesusahan yang menimpa kalian, juga tak perlu bersedih dengan kebaikan yang tidak bisa kalian dapatkan. Sebaliknya, bergembiralah dengan surga yang dijanjikan kepada kalian melalui para nabi dan rasul.” (Shihab, 2005).

#### **4.2.5 Pengaruh antara *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap Komitmen Karyawan PT Gresik Migas**

Dari hasil uji hipotesis antara variabel LMX dengan variabel komitmen karyawan diperoleh hasil bahwa LMX ke komitmen karyawan PT Gresik Migas ada pengaruh positif dan signifikan, buktinya ialah P Values < signifikansi, yaitu dengan nilai  $0.045 < 0.05$ . Hal ini bermakna bahwa hipotesis 5 diterima. Berdasarkan hasil itu diperoleh analisis bahwa komitmen karyawan PT Gresik Migas dapat ditingkatkan dengan meningkatkan LMX. Belum ada penelitian yang telah dilakukan yang memberikan pernyataan hubungan signifikan antara OCB dengan komitmen karyawan, sehingga penelitian ini merupakan pembaharuan.

LMX berpengaruh terhadap komitmen karyawan. Dengan adanya LMX atau hubungan antar individu antara atasan dengan karyawan, maka komitmen karyawan kepada perusahaan juga meningkat. Diana (2020) memberikan pengertian bahwasanya seorang pemimpin harus memberikan pelayanan yang baik dengan bersikap ramah, lemah, bermusyawarah, selalu memaafkan dan memintakan ampunan (QS. Ali-Imron:195). Selain itu, seorang pemimpin harus mempunyai kemampuan menyelesaikan masalah pengikutnya seperti Nabi Ibrahim (QS. Al-Baqarah, 2:124). LMX dan komitmen karyawan merupakan dua hal penting untuk menunjang peningkatan kinerja karyawan.

LMX dan komitmen karyawan merupakan hal yang positif dan baik jika diterapkan sesuai dengan porsinya di dalam suatu perusahaan. Mengenai LMX dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Ali Imran Ayat 159:

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنَّفَضُوا مِن  
حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ  
عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

*“Sekiranya kamu bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampunan bagi mereka dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakal kepada-Nya”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah setelah dalam ayat-ayat yang lalu Allah membimbing dan menuntun kaum muslimin secara umum, kini tuntunan diarahkan kepada Nabi Muhammad SAW., sambil menyebutkan sikap lemah lembut Nabi kepada kaum muslimin khususnya mereka yang telah melakukan kesalahan dan pelanggaran dalam perang Uhud. Sebenarnya cukup banyak hal dalam peristiwa perang Uhud yang dapat mengundang emosi manusia untuk marah. Namun demikian, cukup banyak pula bukti yang menunjukkan kelemahlembutan Nabi SAW. Beliau bermusyawarah dengan mereka sebelum memutuskan berperang, beliau menerima usul mayoritas mereka, walau beliau sendiri kurang berkenan. Beliau juga tidak memaki dan mempermasalahkan para pemanah yang meninggalkan markas mereka, tetapi hanya menegurnya dengan halus dan lain-lain. Pada ayat ini, disebutkan tiga sifat dan sikap secara berurutan disebut dan diperintahkan kepada Nabi Muhammad SAW. untuk beliau laksanakan sebelum bermusyawarah. Penyebutan ketiga hal tersebut walaupun dari segi konteks turunnya ayat, mempunyai makna tersendiri yang berkaitan dengan perang Uhud. Namun, dari segi pelaksanaan dan esensi musyawarah, ia perlu mengiasi diri Nabi SAW. dan setiap orang yang melakukan musyawarah. Setelah itu, disebutkan lagi satu sikap yang harus diambil setelah adanya hasil musyawarah dan bulatnya tekad (Shihab, 2005).

Dan mengenai komitmen karyawan dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Fussilat Ayat 30:

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

*“Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: ”Tuhan kami ialah Allah kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah, orang-orang yang berkata, “Tuhan kami adalah Allah,” sebagai pengakuan atas kemahaesaan-Nya, kemudian menjalankan syariat-Nya secara istikamah, benar-benar akan selalu dikunjungi oleh malaikat dengan mengatakan, “Kalian tak perlu merasa takut dengan kesusahan yang menimpa kalian, juga tak perlu bersedih dengan kebaikan yang tidak bisa kalian dapatkan. Sebaliknya, bergembiralah dengan surga yang dijanjikan kepada kalian melalui para nabi dan rasul.” (Shihab, 2005).

#### **4.2.6 Pengaruh Tidak Langsung antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan PT Gresik Migas**

Berdasarkan hasil uji mediasi variabel komitmen karyawan kepada pengaruh OCB ke kinerja karyawan PT Gresik Migas diperoleh hasil bahwasanya komitmen karyawan tidak dapat memediasi pengaruh OCB ke kinerja karyawan PT Gresik Migas, hal ini dibuktikan dengan P Values > signifikansi, yaitu dengan nilai  $0.454 > 0.05$ . Hal ini bermakna bahwa hipotesis 6 ditolak. Hasil ini searah dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Pahos & Galanaki (2022) yang memberikan pernyataan bahwasanya komitmen normatif tidak dapat memediasi hubungan antara sistem kerja kinerja tinggi dengan kinerja pegawai. Hasil tersebut diperoleh dari pengujian melalui SEM bertingkat. Secara lebih lanjut penelitian tersebut menunjukkan bahwasanya tidak terdapat efek mediasi dari komitmen normatif dan keberlanjutan terhadap kinerja. Dengan kata lain, karyawan yang berkomitmen (dalam hal dimensi normatif dan kontinuitas) tidak membalas dengan perilaku



kinerja positif. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus mencari cara untuk meningkatkan kinerja karyawannya, antara lain dengan cara menciptakan budaya kepercayaan dan kerja tim, menerapkan praktik rotasi kerja, dan mendorong kreativitas dan inovasi individu.

Jika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama pada objek yang berbeda, belum tentu hasil akhirnya akan sama dan belum tentu juga hasil akhirnya akan sesuai dengan teori yang telah ada. Situasi dan kondisi objek penelitian menjadi salah satu faktor utama yang dapat berpengaruh kepada hasil penelitian, begitupun dengan efek mediasi komitmen karyawan pada pengaruh OCB kepada kinerja karyawan PT Gresik Migas, yang mana ditemukan hasil bahwasanya komitmen karyawan tidak dapat memediasi pengaruh OCB kepada kinerja karyawan PT Gresik Migas. Meskipun demikian OCB memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan kepada kinerja karyawan PT Gresik Migas, sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan OCB individu.

Imbalan atau *feedback* yang didapatkan oleh seseorang sebanding dengan apa yang dia kerjakan, seperti imbalan berupa insentif yang didapatkan juga akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan oleh seseorang. Nantinya hal ini akan berpengaruh kepada kepuasan dalam bekerja, sebagaimana yang dijelaskan oleh Paparang dkk., (2021) yang menyatakan bahwasanya karyawan merasa kurang puas dalam bekerja karena gaji yang didapatkan tidak sesuai dengan kinerja yang dilakukan oleh pegawai. Mengenai kinerja juga dipaparkan dalam Al-Qur'an Surah Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا<sup>ط</sup> وَلِيُؤَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ  
“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah, masing-masing orang, baik Muslim dan kafir, akan mendapat kedudukan yang sesuai dengan apa yang dia lakukan. Itu semua agar Allah menunjukkan keadilan-Nya kepada mereka dan memenuhi balasan amal perbuatan

mereka, tanpa dicurangi sedikitpun, karena mereka berhak menerima balasan yang telah ditentukan untuknya (Shihab, 2005).

#### **4.2.7 Pengaruh Tidak Langsung antara *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Karyawan PT Gresik Migas**

Berdasarkan hasil uji mediasi variabel komitmen karyawan kepada pengaruh LMX ke kinerja karyawan PT Gresik Migas diperoleh hasil bahwasanya komitmen karyawan tidak bisa memediasi pengaruh LMX terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas, hal ini dibuktikan dengan P Values > signifikansi, yaitu dengan nilai  $0.469 > 0.05$ . Hal ini bermakna bahwasanya hipotesis 7 ditolak. Hasilnya searah dengan penelitian yang dilaksanakan oleh Nurhidayati & Gunadi (2009) yang memberikan pernyataan bahwasanya komitmen multidimensional, yaitu komitmen afektif, kontinuen dan normatif tidak dapat menjadi variabel mediasi. Hasil penelitian ini ditemukan dari olah data dengan menggunakan aplikasi SPSS. Lebih lanjut dijelaskan bahwasanya dengan ditemukannya efek langsung dari kepuasan kerja terhadap keinginan berpindah kerja lebih besar dibandingkan dengan efek tidak langsung atau melalui variabel multidimensional komitmen terhadap keinginan berpindah kerja, tetapi dengan hasil signifikansi yang berbeda.

Jika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama pada objek yang berbeda, belum tentu hasil akhirnya akan sama dan belum tentu juga hasil akhirnya akan sesuai dengan teori yang telah ada. Situasi dan kondisi objek penelitian menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, begitupun dengan efek mediasi komitmen karyawan pada pengaruh LMX kepada kinerja karyawan PT Gresik Migas, yang mana ditemukan hasil bahwasanya komitmen karyawan tidak dapat memediasi pengaruh LMX kepada kinerja karyawan PT Gresik Migas. Meskipun demikian LMX memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan kepada kinerja karyawan PT Gresik Migas, sehingga untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan LMX.

Imbalan atau *feedback* yang didapatkan oleh seseorang sebanding dengan apa yang dia kerjakan, seperti imbalan berupa insentif yang didapatkan juga akan sebanding dengan kinerja yang dilakukan oleh seseorang. Hal ini juga dipaparkan dalam Al-Qur'an Surah Al-Ahqaaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

*“Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”*

Menurut Tafsir Al-Misbah dari M. Quraish Shihab, pemaparan mengenai ayat tersebut adalah, masing-masing orang, baik Muslim dan kafir, akan mendapat kedudukan yang sesuai dengan apa yang dia lakukan. Itu semua agar Allah menunjukkan keadilan-Nya kepada mereka dan memenuhi balasan amal perbuatan mereka, tanpa dicurangi sedikitpun, karena mereka berhak menerima balasan yang telah ditentukan untuknya (Shihab, 2005).

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasar pada hasil penelitian dengan memakai pendekatan kuantitatif dan berpacuan kepada rumusan masalah serta tujuan masalah yang telah ditetapkan guna mengetahui “Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan *Leader-Member Exchange* (LMX) terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)”. Maka diperoleh kesimpulan yakni:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas OCB yang dilakukan oleh karyawan PT Gresik Migas mempengaruhi kualitas kinerja karyawan PT Gresik Migas juga.
2. *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan kepada kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas LMX yang dilakukan oleh pemimpin PT Gresik Migas mempengaruhi tingginya kualitas kinerja karyawan PT Gresik Migas.
3. Komitmen karyawan tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tinggi rendahnya komitmen karyawan tidak dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan PT Gresik Migas.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan kepada komitmen karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas OCB yang dilakukan oleh karyawan PT Gresik Migas mempengaruhi kualitas komitmen karyawan PT Gresik Migas.
5. *Leader-Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif dan signifikan kepada komitmen karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas LMX yang dilakukan oleh pemimpin PT Gresik Migas mempengaruhi tingginya kualitas kinerja karyawan PT Gresik Migas.
6. Komitmen karyawan tidak dapat memediasi pengaruh OCB kepada kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tinggi rendahnya komitmen

karyawan tidak dapat mempengaruhi OCB terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas.

7. Komitmen karyawan tidak dapat memediasi pengaruh LMX kepada kinerja karyawan. Ini mengindikasikan bahwasanya tinggi rendahnya komitmen karyawan tidak dapat mempengaruhi LMX pemimpin PT Gresik Migas terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas.

## 5.2 Saran

Berdasar pada kesimpulan di atas, maka terdapat beberapa saran yang dapat diberikan oleh peneliti, antara lain yakni:

1. Bagi Instansi

Berdasar hasil pembahasan, karena komitmen karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen karyawan tidak dapat memediasi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Leader-Member Exchange (LMX)* terhadap kinerja karyawan PT Gresik Migas, maka dapat diberikan saran agar karyawan PT Gresik Migas terus meningkatkan komitmennya terhadap PT Gresik Migas. OCB dan LMX yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dapat memberikan pengaruh yang positif juga. Selain itu, PT Gresik Migas harus memberikan pendekatan khusus kepada individu karyawan, sehingga komitmen karyawan terhadap perusahaan dapat terbentuk, karena ketika karyawan merasa nyaman terhadap perusahaan maka karyawan tersebut juga akan berkomitmen penuh terhadap perusahaan bahkan secara sukarela tanpa diminta. Komitmen karyawan yang kuat terhadap suatu perusahaan dapat menghasilkan kinerja yang baik dan pekerjaan yang diselesaikan dengan kualitas yang tinggi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penafsiran pada penelitiannya secara mendalam, selain itu sebaiknya lebih fokus dan memahami lebih dalam lagi guna mendapatkan hasil yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan antar variabel, sehingga tingkat kesalahan dan bias dapat dikurangi. Kemudian peneliti selanjutnya bisa melakukan pengujian dengan menambahkan variabel-variabel independen selain OCB dan LMX, seperti gaya kepemimpinan,

kompensasi, lingkungan kerja, dan variabel lainnya yang dapat memperkuat temuan komitmen dan kinerja karyawan. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat membalik posisi OCB dengan komitmen karyawan, sehingga komitmen karyawan sebagai variabel independen dan OCB sebagai variabel mediasi. Untuk yang terakhir, peneliti selanjutnya bisa mengkaji dan mencari tau lebih dalam lagi terkait kejelasan sistem perekrutan karyawan pembagian tugas atau *job desc* setiap karyawan PT Gresik Migas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alikasari, M. J., & Suharnomo, S. (2017). Analisis Pengaruh Leader-Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan dengan Partisipasi dan Work Engagement sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang). *Diponegoro Journal of Management*.
- Alvarez-Risco, A., Estrada-Merino, A., Anderson-Seminario, M. de las M., Mlodzianowska, S., García-Ibarra, V., Villagomez-Buele, C., & Carvache-Franco, M. (2020). Multitasking behavior in online classrooms and academic performance: Case of university students in Ecuador during COVID-19 outbreak. *Interactive Technology and Smart Education*, 18(3), 422–434. <https://doi.org/10.1108/ITSE-08-2020-0160>
- Andriasari, V. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Karyawan PT. Miswak Utama Bangil).
- Anggraeni, W. C., Ningtias, W. P., & Nurdiyah, N. (2021). Kebijakan Pemerintah Dalam Pemberdayaan UMKM Di Masa Pandemi Covid-19 Di Indonesia. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 3(1), 47–65. <https://doi.org/10.31764/jgop.v3i1.5354>
- Awang, M. S. (2012). Hubungan antara Pertimbangan Pemimpin, Pertukaran Komunikasi, dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Komunikasi*.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Van Den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Cicik, T. (2021). *Teori dan Implementasi Kepemimpinan Strategis*. Penerbit K-Media.
- Darsana, I. M., & Koerniawaty, F. T. (2021). *Organizational Citizenship Behavior, Personality, Budaya Organisasi Dan Kinerja Karyawan, Aplikasi Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Ke-pariwisataan*. Nilacakra.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris (The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Individual Performance Improvement in the Public Sector. *Jurnal Borneo Administrator*, 10(1), Art. 1. <https://doi.org/10.24258/jba.v10i1.167>

- Daryanto, E & Januariyansah, S. (2022). *Model Manajemen Pelatihan Pendidikan Vokasi*. umsu press.
- Dasgupta, P. (2022). A study on the effect of team support and emotional exhaustion on organizational citizenship behavior of nurses in COVID-19 pandemic: Mediation by team commitments. *IIM Ranchi journal of management studies*, 1(2), 145–159. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-09-2021-0129>
- Diana, I. N. (2020). *Islamic Leadership*. UIN Maliki Press.
- Elshifa, A. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Organization Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus pada Karyawan Kospin Jasa Pekalongan). *Economicus*, 12(1), 26–39. <https://doi.org/10.47860/economicus.v12i1.141>
- Firdaus, & Norawati, S. (2022). *Peran Motivasi sebagai Pemoderasi pada Korelasi Kinerja Karyawan*. Penerbit Adab.
- Gibson, J. (1997). *Teori keterjangkauan*. Dalam R. Shaw & J. Bransford (Eds.), *Mempersepsi, bertindak, dan mengetahui: Menuju psikologi ekologis*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Götz, M., Donzallaz, M., & Jonas, K. (2020). Leader–Member Exchange Fosters Beneficial and Prevents Detrimental Workplace Behavior: Organizational Identification as the Linking Pin. *Frontiers in Psychology*, 11, 1788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01788>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Habibah, Umami. (2014). *Pengaruh leader member exchange terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja (studi pada karyawan Hotel Kartika Graha Malang)*. (Skripsi Sarjana, Universitas Negeri Malang). <http://repository.um.ac.id/id/eprint/31537>
- Hendharsa, A. (2019). Peran Komitmen Organisasional dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Moderasi Budaya Organisasi Karyawan PT.PLN (Persero) Unit Induk Wilayah Kalimantan Barat. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(1). <https://doi.org/10.26418/ejme.v8i1.35694>
- Herlambang, A. L. (2017). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi pada PT. Ponsel Jobs Indonesia First Media Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 5(1).



- Hilmawan, I. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Komitmen Organisasi dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Serang. *Rekaman : Riset Ekonomi Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 4(2), Art. 2.
- Hong, L., & Zainal, S. R. M. (2022). The Mediating Role of Organizational Culture (OC) on the Relationship between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Innovative Work Behavior (IWB) to Employee Performance (EP) in Education Sector of Malaysia. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3).
- Huda, S., & T.kuncoro, T. K. (2023). Efek Leader Member Exchange dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(2), Art. 2. <https://doi.org/10.31328/jim.v9i2.4923>
- Hutahayan, B., Astuti, E. S., Raharjo, K., & Hamid, D. (2019). *Praktik Kepemimpinan Transformasional Di BUMN (Kajian Empiris Karyawan PT Barata Indonesia (Persero))*. Deepublish.
- Irawati, S. (2022). *Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Sebuah Studi pada Industri Perhotelan di Kota Malang pada Masa Pandemi Covid 19*. Pustaka Peradaban.
- Istono, M. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) dan Sense of Power terhadap Voice Behavior. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 13(1), Art. 1. <https://doi.org/10.24036/rapun.v13i1.111092>
- Jaenudin. (2021). *Leader Member Exchange Meningkatkan Kepuasan Kerja*. Cv. Azka Pustaka.
- Kamila, R., & Arwiyah, M. Y. (2019). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Studi Pada Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *eProceedings of Management*, 6(1), Art. 1. <https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/9047>
- Kandouw, T (2021). Pengaruh Kesetiaan, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Holland Bakery Cabang Boulevard Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(1), Art. 1. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.33140>
- Kojongian & Raintung (2021). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasi, dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Bhayangkara

- Tingkat III Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), Art. 3.  
<https://doi.org/10.35794/emba.v9i3.35316>
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), Art. 1.  
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Limgiani, Badrianto (2022). *MSDM (Pendekatan Konseptual dan Teoretis)*. Media Sains Indonesia.
- Malawi, I., & Maruti, E. S. (2016). *Evaluasi Pendidikan*. Cv. Ae Media Grafika.
- Maulina, D., Suhariadi, F., & Handoyo, S. (2023). Analisis Spiritualitas Islam di Tempat Kerja dan Etika Kerja Islam Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) Dalam Perspektif Islam. *Psikoborneo Jurnal Ilmiah Psikologi*, 11, 329–337. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo.v11i3.11312>
- Meiryani. (2021). *Memahami Inner Model (Model Struktural) dalam Smart PLS*. <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-inner-model-model-struktural-dalam-smart-pls/>
- Meiryani. (2021). *Memahami Uji Outer Model (Pengukuran Bagian Luar) dalam Smart PLS*. <https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-uji-outer-model-pengukuran-bagian-luar-dalam-smart-pls/>
- Moko, W., Basuki, A., & Risanto, Y. (2021). *Manajemen Kinerja: Teori dan Praktik*. Universitas Brawijaya Press.
- Muryati. (2022). *Perilaku Organisasi Analisis Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance: Insights from rural tourism in Iran. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9/10), 719–737.  
<https://doi.org/10.1108/IJSSP-06-2019-0124>
- Ningsih, L. K., & Suryanata, P. (2020). *Buleleng Smile, Dedikasi Pemerintah untuk Rakyat Denbukit*. Nilacakra.
- Novandalina, A. (2023). *Grand Theory Model 2*. Penerbit Lakeisha.
- Nugra, R (2019). Pengaruh Konflik Peran dan Ambiguitas terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja pada Tenaga Fungsional RSUD Sekadau. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 7(4).  
<https://doi.org/10.26418/ejme.v7i4.34572>

- Nurfianti, A., & Handoyo, S. (2013). *Hubungan Antara Keadilan Distributif dan Perilaku Kerja Kontraproduktif dengan Mengontrol Leader Member Exchange (LMX)*.
- Nurhidayati, N., & Gunadi, P. (2009). Multidimensional Komitmen Organisasional sebagai Mediator dalam Hubungan Kepuasan Kerja dan Keinginan Berpindah Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 10(1), Art. 1. <https://doi.org/10.30659/ekobis.10.1.250-259>
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2022). Performance Effects of High Performance Work Systems on Committed, Long-Term Employees: A Multilevel Study. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.825397>
- Paparang, N. C. P., Areros, W. A., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*, 2(2), Art. 2.
- PT Gresik Migas. (2021). *Laporan Tahunan*. <https://gresikmigas.co.id/>
- Purwanto, A. (2020). Effect of Knowledge Sharing dan Leader member Exchange (LMX) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) to Indonesian Lectures' Performance. *Social Science Research Network*, 11(9).
- Putra, R. B., & Fitri, H. (2021). Literature Review: Model Pengukuran Kinerja Dosen dan Organizational Citizenship Behavior Berdasarkan Karakteristik Individu, Budaya Kerja dan Perilaku Individu. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(4), Art. 4. <https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447>
- Qurrotul 'Ain, N. 'Aidah. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Iqtisaduna*, 6(1), Art. 1. <https://doi.org/10.24252/iqtisaduna.v6i1.13793>
- Ratnasari, S. D., & Tarimin, T. (2021). Efek Perilaku Individu terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(2), 165–175. <https://doi.org/10.14710/jab.v10i2.36685>
- Rivaldo, Yandra. (2021). Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Hotel D'Merlion Batam. *Jurnal The Winners*, 22(1). <https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Riyanto, S., & Hatmawan, A. A. (2020). *Metode Riset Penelitian Kuantitatif Penelitian di Bidang Manajemen, Teknik, Pendidikan dan Eksperimen*. Deepublish.
- Rostiawati, E. (2022). *Komitmen Tugas dan Organizational Citizenship Behavior pada Pegawai Negeri Sipil*. Penerbit NEM.

- Safarila, A. N., Samsudin, A., & Norisanti, N. (2021). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Leader Member Exchange Terhadap Komitmen Organisasi Pada PT. Eka Karya Graha Flora Sukabumi. *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 5(1), 376–380. <https://doi.org/10.31539/costing.v5i1.2419>
- Safitri, R. (2019). *Explaining the influence of OCB dimensions to the Employee performance*. 443–446. <https://doi.org/10.2991/iconies-18.2019.84>
- Sardar, Z., & Nafik H.R, M. (2017). Kesejahteraan Dalam Perspektif Islam Pada Karyawan Bank Syariah. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan*, 3(5), 391. <https://doi.org/10.20473/vol3iss20165pp391-401>
- Sari, D. P., & Ali, H. (2022). Literature Review Measurement Model of Individual Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Individual Characteristics, Work Culture and Workload. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), Art. 4. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i4.1133>
- Setyati, R., & Utari, W. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Employee Engagement sebagai Variabel Intervening. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 4(2), Art. 2. <https://doi.org/10.51713/jamas.v4i2.88>
- Shihab, M. Q. (2005). *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 8). Penerbit Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2005). *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 2). Penerbit Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2005). *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 12). Penerbit Lentera Hati.
- Shihab, M. Q. (2005). *Tafsir Al-Misbah Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Vol. 13). Penerbit Lentera Hati.
- Siraj, N., Hågen, I., Cahyadi, A., Tangl, A., & Desalegn, G. (2022). Linking Leadership to Employees Performance: The Mediating Role of Human Resource Management. *Economies*, 10(5), Art. 5. <https://doi.org/10.3390/economies10050111>
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Alfabeta.
- Suharyanti, Y. (2020). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Keadilan Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional (Studi Karyawan KSPPS BMT Binamas Purworejo). *VOLATILITAS*, 2(2), Art. 2. <http://ejournal.umpwr.ac.id/index.php/volatilitas/article/view/6335>

- Sukrisnawati, G. A., Agung, A. A. P., & Sudja, I. N. (2019). The Effect of Leadership and Organization Commitments to Performance of Contract Employees with Organizational Citizenship Behaviour (OCB) as a Mediation Variable. *International Journal Of Sustainability , Education, And Global Creative Economic (IJSEGCE)*, 2(3), Art. 3. <https://doi.org/10.1234/ijsegce.v2i3.122>
- Sulaiman, S., Arifin, A., & Adnan, A. (2018). Pengaruh Leader Member Exchange terhadap Kinerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Aceh Utara dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.
- Suryani, N. K., Sugianingrat, I. A. P. W., & Laksemini, K. D. I. S. (2020). *Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*. Nilacakra.
- Susilowati, D. (2022). Pengaruh Organization Citizenship Behavior dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Sumbawa). *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 5(9).
- Thrasher, G., Dickson, M., Biermeier-Hanson, B., & Najor-Durack, A. (2020). Social identity theory and leader–member exchange: Individual, dyadic and situational factors affecting the relationship between leader–member exchange and job performance. *Organization Management Journal*, 17(3), 133–152. <https://doi.org/10.1108/OMJ-04-2019-0719>
- Trisnantoro, L. (2018). *Memahami Penggunaan Ilmu Ekonomi dalam Manajemen Rumah Sakit*. UGM PRESS.
- Tumanggor, M. I. (2019). Impact of Job Satisfaction and Commitment to Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediator (Research on Teachers in State Islamic Elementary Schools (MIN) in Banda Aceh). *Journal of Education and Practice*. <https://doi.org/10.7176/JEP/10-6-07>
- Umar Nimran & Amirullah. (2022). *Manajemen Sumber daya manusia dan Perilaku organisasi*. Media Nusa Creative (MNC Publishing)
- Vaid, S and [Honig, B.](#) (2020), The influence of investors’ opinions of human capital and multitasking on firm performance: a knowledge management perspective, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 24 No. 7, pp. 1585-1603. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2020-0075>
- Wibowo, N. (2013). Pengaruh Kualitas Leader Member Exchange (LMX) terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada PT. Nutrifood Surabaya. *Agora*, 1(1), Art. 1.

- Widodo, U., Indriyatni, L., & Wahyuningsih, S. (2021). Pengaruh Pemberdayaan dan Leader Member Exchange terhadap Kinerja Karyawan dengan Self Efficacy sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 16(1). <https://doi.org/10.34152/fe.16.1.163-187>
- Widyaningrum, M. E. (2020). The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on the Effect of Work Culture and Leadership Style on Employee Performance (Study at the Department of the PU Resources of the Air to the West Is East). *European Journal of Business and Management*, 12(23), Art. 23.
- Yamin, S. (2021). *SmartPLS 3, AMOS & STATA: Olah Data Statistik (Mudah & Praktis)*. Dewangga Energi Internasional Publishing.

# DAFTAR LAMPIRAN

## Lampiran 1 Bukti Konsultasi



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 : 200501110150  
Nama : Aprili Kurnia Fatmawati  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Manajemen  
Dosen Pembimbing : Setiani, M.M  
Judul Skripsi : Jurnal Bimbingan

#### JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	4 Agustus 2023	Konsultasi perihal kerangka konseptual dan judul	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	13 Agustus 2023	Proses koreksi dan revisi proposal yang telah dibuat	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	6 September 2023	Finalisasi dan ACC proposal untuk seminar proposal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	14 September 2023	Revisi dan ACC setelah seminar proposal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	20 September 2023	Koreksi dan revisi kuesioner penelitian yang telah dibuat	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	28 September 2023	ACC kuesioner penelitian yang telah dibuat	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	4 Oktober 2023	Konsultasi perihal jurnal untuk publikasi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	11 Oktober 2023	Konsultasi terkait jumlah responden.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	17 Oktober 2023	Konsultasi dan diskusi mengenai hasil running data di aplikasi smart PLS via gmeet.	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	23 Oktober 2023	Konsultasi mengenai interpretasi hasil olah data	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

11	31 Oktober 2023	Mengirimkan hasil manuscript artikel jurnal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
12	3 November 2023	Revisi mengenai manuscript artikel jurnal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
13	3 November 2023	Revisi mengenai manuscript artikel jurnal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
14	6 November 2023	Konsultasi perihal turnitin	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
15	7 November 2023	Konsultasi lanjutan perihal turnitin	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
16	10 November 2023	Submit artikel ke jurnal JBMR	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
17	25 November 2023	Konsultasi untuk menghubungi pihak jurnal JBMR	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
18	27 November 2023	Template dan submit artikel jurnal di jurnal AJEBA	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
19	1 Desember 2023	Mengirimkan file skripsi full	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
20	3 Desember 2023	Koreksi dan revisi skripsi yang telah dikirimkan sebelumnya	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
21	5 Desember 2023	Konsultasi perihal revisi minor di jurnal AJEBA	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
22	8 Desember 2023	Konsultasi perihal pembayaran di jurnal AJEBA	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
23	9 Desember 2023	Menginformasikan bahwasanya LoA sudah dikirimkan	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
24	13 Desember 2023	Menginformasikan bahwasanya artikel sudah dipublikasikan di jurnal AJEBA	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
25	14 Desember 2023	Konsultasi perihal turnitin skripsi	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 14 Desember 2023  
Dosen Pembimbing



12/14/23, 9:19 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



**Setiani, M.M**

<https://access.fe.uin-malang.ac.id/public/print/bimbingan/974>

3/3

## Lampiran 2 Biodata Peneliti

### BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Aprili Kurnia Fatmawati  
Tempat, Tanggal Lahir : Gresik, 07 April 2003  
Alamat : Desa Mondoluku Kec. Wringinanom Kab. Gresik  
Telepon : 085784324629  
Email : [apriilikurniaf@gmail.com](mailto:apriilikurniaf@gmail.com)

#### Pendidikan Formal

2007 – 2009 : TK Dharma Wanita Persatuan Mondoluku  
2009 – 2015 : SDN Mondoluku  
2015 – 2018 : SMPN 1 Wringinanom Gresik  
2018 – 2020 : SMAN 1 Krian Sidoarjo  
2020 – 2023 : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

#### Pendidikan Non Formal

2020 – 2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Malang  
2021 – 2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Malang  
2023 : Titik Nol *English Course* Kampung Inggris Pare

## Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme

12/14/23, 9:23 PM

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 : Aprili Kurnia Fatmawati  
NIM : 200501110150  
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR (OCB) DAN LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Pada Karyawan PT Gresik Migas Tahun 2023)**

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

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
12%	12%	5%	7%

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

Malang, 14 Desember 2023

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

## Lampiran 4 Kuesioner Penelitian

### KUESIONER PENELITIAN



Kepada responden yang terhormat, saya Aprili Kurnia Fatmawati mahasiswa S1 Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Perkenalkan saya mengucapkan terima kasih atas kesediaan anda menjadi reponden pada penelitian ini. Demi tercapainya hasil penelitian yang diinginkan, mohon kesediaan responden untuk menjawab kuesioner ini dengan lengkap dan sebenar-benarnya. Semua hasil dari kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ilmiah. Atas kerja sama dan kesediaan responden mengisi kuesioner ini, Saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya,  
Peneliti

Aprili Kurnia Fatmawati

## A. DATA RESPONDEN

Mohon diisi dengan benar hal-hal dibawah ini.

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan tanda **centang** (✓) pada  kotak  yang telah disediakan.

1. Jenis Kelamin :  Laki-Laki  Perempuan
2. Pendidikan Terakhir :
3. Lama Bekerja di Perusahaan ini :  tahun  bulan

## B. KUESIONER

Petunjuk: Pilihlah salah satu jawaban yang paling anda anggap benar dengan memberikan tanda **centang** (✓) pada kotak yang telah disediakan.

**1 = Sangat Tidak Setuju**

**2 = Tidak Setuju**

**3 = Netral**

**4 = Setuju**

**5 = Sangat Setuju**

Kode	PERNYATAAN	SKOR PENILAIAN				
		1 STS	2 TS	3 KS	4 S	5 SS
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>						
OCB1	Saya membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya					
OCB2	Saya membantu rekan kerja untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya					
OCB3	Saya memiliki kepedulian terhadap rekan kerja					
OCB4	Saya membuang-buang waktu (R)					
OCB5	Saya menggunakan seluruh jam kerja untuk kepentingan perusahaan					
OCB6	Saya dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan keluarga					
OCB7	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target					
OCB8	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari target					

OCB9	Saya dapat memaklumi ketidaknyamanan di tempat kerja					
OCB10	Saya menjalankan peran sesuai dengan urutan tugas					
OCB11	Saya terlibat dalam aktivitas tambahan dalam perusahaan					
OCB12	Saya berlaku sopan terhadap rekan kerja					
OCB13	Saya tidak menjaga nama baik perusahaan (R)					
OCB14	Saya mengutamakan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi					
OCB15	Saya memiliki ketergantungan tugas yang tinggi dengan rekan sekerja					

<b>Leader-Member Exchange (LMX)</b>		<b>1 STS</b>	<b>2 TS</b>	<b>3 KS</b>	<b>4 S</b>	<b>5 SS</b>
LMX1	Saya memiliki atasan dengan pengetahuan yang luas					
LMX2	Saya memiliki atasan yang tidak profesional (R)					
LMX3	Saya memiliki atasan yang kompeten					
LMX4	Saya memiliki atasan yang siap membela karyawan					
LMX5	Saya memiliki atasan yang tidak mudah memecat karyawan					
LMX6	Saya memiliki atasan yang membela karyawan jujur					
LMX7	Saya memiliki atasan yang humoris					
LMX8	Saya memiliki atasan yang punya banyak teman					
LMX9	Saya suka berteman dengan atasan					
LMX10	Saya bersedia untuk bekerja lebih banyak dari tugas yang telah ditetapkan untuk saya					
LMX11	Saya tidak bersedia bekerja keras untuk atasan (R)					
LMX12	Saya siap bekerja melebihi apa yang diminta					

<b>Komitmen Karyawan</b>		<b>1 STS</b>	<b>2 TS</b>	<b>3 KS</b>	<b>4 S</b>	<b>5 SS</b>
KK1	Saya bekerja lebih giat					

KK2	Saya bekerja demi kemajuan perusahaan					
KK3	Saya tidak menjunjung tinggi nilai yang berlaku (R)					
KK4	Saya mematuhi peraturan yang berlaku					
KK5	Saya memiliki tekad bekerja sampai pensiun					
KK6	Saya tidak merasa bersalah jika meninggalkan perusahaan (R)					

Kinerja		1 STS	2 TS	3 KS	4 S	5 SS
K1	Saya mengerjakan tugas yang ada hubungannya dengan hasil kerja					
K2	Saya tidak mampu menyelesaikan beban pekerjaan (R)					
K3	Saya memiliki kemampuan yang bersifat teknis					
K4	Saya memiliki kemampuan antar pribadi					
K5	Saya memiliki kemampuan tentang bisnis					
K6	Saya sesuai dengan persyaratan pekerjaan saya					
K7	Saya siap bekerja					
K8	Saya semangat melaksanakan tugas-tugas baru					
K9	Saya semangat memperbesar rasa tanggung jawab					
K10	Saya selalu hadir					
K11	Saya jarang mangkir					
K12	Saya memiliki kesadaran dalam penyelesaian kerja					
K13	Saya bersedia menyelesaikan pekerjaan					
K14	Saya tidak menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (R)					

## Lampiran 5 Distribusi Frekuensi

### DISTRIBUSI FREKUENSI

#### 1. Deskripsi Karakteristik Responden

##### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	31	73,8%
Perempuan	11	26,2%
Jumlah	42	100%

##### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	31	73,8%
Perempuan	11	26,2%
Jumlah	42	100%

##### Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
<1 tahun	12	28,6%
1-3 tahun	10	23,8%
>4 tahun	20	47,6%
Jumlah	42	100%

#### 2. Deskripsi Jawaban Responden

##### Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X1)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	OCB1	0	0	0	9	33	42	4,79
2	OCB2	0	0	0	11	31	42	4,79
3	OCB3	3	0	0	10	29	42	4,77
4	OCB4	1	1	1	6	33	42	4,64
5	OCB5	2	3	1	18	18	42	4,12
6	OCB6	0	0	0	15	27	42	4,64



7	OCB7	0	0	0	26	16	42	4,38
8	OCB8	0	0	1	13	29	42	4,64
9	OCB9	0	2	6	21	13	42	4,07
10	OCB10	0	0	1	14	27	42	4,62
11	OCB11	0	1	3	22	16	42	4,21
12	OCB12	0	0	2	13	27	42	4,60
13	OCB13	4	1	1	7	29	42	4,33
14	OCB14	2	2	3	22	13	42	4
15	OCB15	7	2	3	13	17	42	3,79

### Distribusi Jawaban Responden Variabel LMX (X2)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	LMX1	0	0	1	21	20	42	4,45
2	LMX2	1	2	4	13	22	42	4,19
3	LMX3	0	1	3	25	13	42	4,17
4	LMX4	0	0	4	27	11	42	4,17
5	LMX5	1	1	3	22	15	42	4,14
6	LMX6	0	0	2	20	20	42	4,38
7	LMX7	0	0	4	24	14	42	4,24
8	LMX8	0	0	4	24	14	42	4,24
9	LMX9	0	0	3	20	19	42	4,33
10	LMX10	2	1	6	25	8	42	3,83
11	LMX11	2	3	3	12	22	42	4,12
12	LMX12	2	1	6	27	6	42	3,81

### Distribusi Jawaban Responden Variabel Komitmen Karyawan (Z)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	KK1	0	1	2	25	14	42	4,24
2	KK2	1	1	1	16	23	42	4,38
3	KK3	3	3	1	10	25	42	4,21
4	KK4	4	1	1	9	27	42	4,29
5	KK5	2	0	4	22	14	42	4,07
6	KK6	3	4	6	10	19	42	3,89

### Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)

No	Indikator	Skala Kuesioner					Jumlah	Rata-Rata
		1	2	3	4	5		
1	K1	0	0	0	17	25	42	4,60
2	K2	4	4	1	7	26	42	4,12
3	K3	0	0	4	22	16	42	4,31

4	K4	0	2	6	21	13	42	4,07
5	K5	0	0	6	25	11	42	4,14
6	K6	0	0	2	21	19	42	4,36
7	K7	0	0	1	19	22	42	4,5
8	K8	0	1	1	26	14	42	4,24
9	K9	0	1	4	19	18	42	4,29
10	K10	0	0	2	12	28	42	4,21
11	K11	0	3	3	24	12	42	4,02
12	K12	0	0	0	25	17	42	4,43
13	K13	0	0	0	21	21	42	4,5
14	K14	0	1	2	7	32	42	4,67

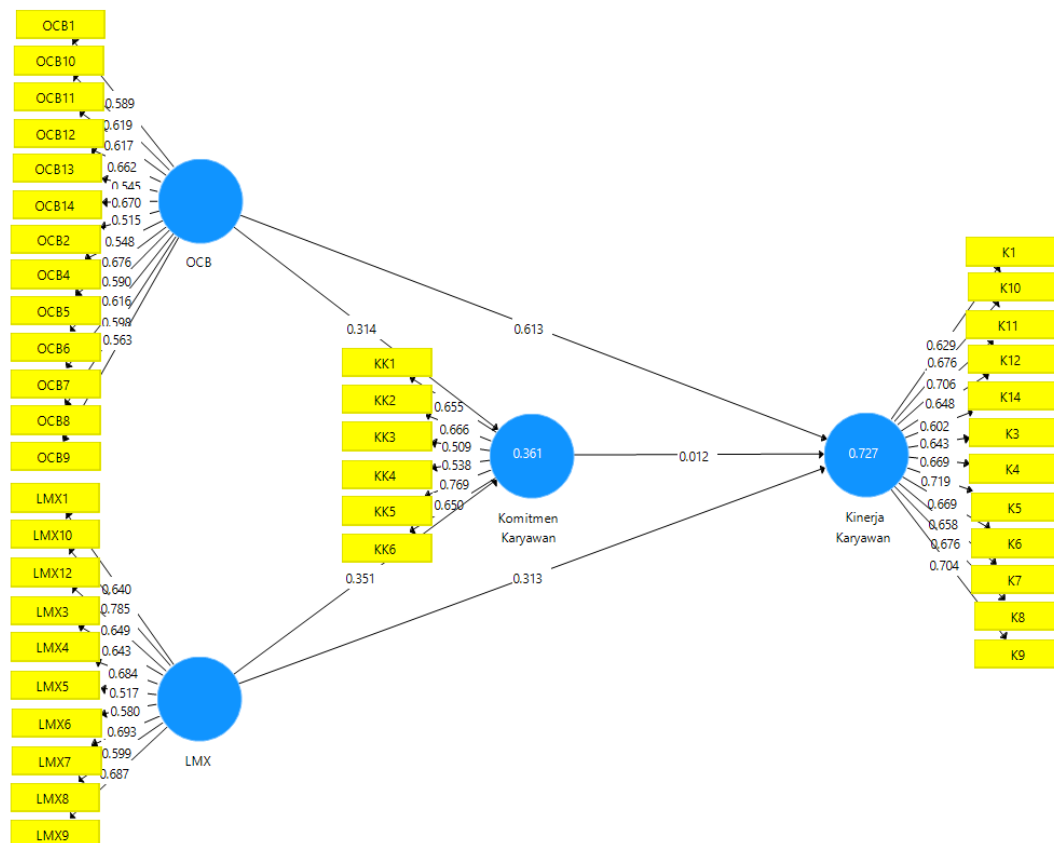
## Lampiran 6 Hasil Uji Penelitian

### HASIL UJI PENELITIAN

#### Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X1)</i>	OCB1	0,589	Valid
	OCB2	0,515	Valid
	OCB4	0,548	Valid
	OCB5	0,676	Valid
	OCB6	0,590	Valid
	OCB7	0,616	Valid
	OCB8	0,598	Valid
	OCB9	0,563	Valid
	OCB10	0,619	Valid
	OCB11	0,617	Valid
	OCB12	0,662	Valid
	OCB13	0,545	Valid
	OCB14	0,670	Valid
	<i>Leader-Member Exchange (LMX) (X2)</i>	LMX1	0,640
LMX3		0,643	Valid
LMX4		0,684	Valid
LMX5		0,517	Valid
LMX6		0,580	Valid
LMX7		0,693	Valid
LMX8		0,599	Valid
LMX9		0,687	Valid
LMX10		0,785	Valid
LMX12		0,649	Valid
Komitmen Karyawan (Z)	KK1	0,655	Valid
	KK2	0,666	Valid
	KK3	0,509	Valid
	KK4	0,538	Valid
	KK5	0,769	Valid
	KK6	0,650	Valid
Kinerja (Y)	K1	0,629	Valid
	K3	0,643	Valid
	K4	0,669	Valid
	K5	0,719	Valid
	K6	0,669	Valid
	K7	0,658	Valid
	K8	0,676	Valid

	K9	0,704	Valid
	K10	0,676	Valid
	K11	0,706	Valid
	K12	0,648	Valid
	K14	0,602	Valid



### Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
OCB	0,880	0,855	Reliable
LMX	0,879	0,848	Reliable
Komitmen Karyawan	0,801	0,713	Reliable
Kinerja	0,906	0,887	Reliable

### Hasil Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hipotesis	P-value	Keterangan
OCB -> Kinerja	0.000	Signifikan
LMX -> Kinerja	0.004	Signifikan

Komitmen Karyawan -> Kinerja	0.451	Tidak Signifikan
OCB -> Komitmen Karyawan	0.034	Signifikan
LMX -> Komitmen Karyawan	0.045	Signifikan

**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

<b>Hipotesis</b>	<b>P-value</b>	<b>Keterangan</b>
OCB -> Komitmen Karyawan -> Kinerja	0.454	Tidak Signifikan
LMX -> Komitmen Karyawan -> Kinerja	0.469	Tidak Signifikan