

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
TERHADAP PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*
DENGAN *JOB SATISFACTION* DAN *WORK ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. EXCELITAS
TECHNOLOGIES BATAM**

SKRIPSI



Oleh :

MUHAMMAD JIHAD AL BATAMY

NIM : 200501110121

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGRI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

**PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)
TERHADAP PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE*
DENGAN *JOB SATISFACTION* DAN *WORK ENGAGEMENT*
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. EXCELITAS
TECHNOLOGIES BATAM**

SKRIPSI

Diajukan kepada :

Universitas Islam Negri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang untuk Memenuhi Salah
Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar Serjana Manajemen (SM)



Oleh :

MUHAMMAD JIHAD AL BATAMY

NIM :

200501110121

PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGRI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* TERHADAP PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *JOB SATISFACTION* DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT.EXCELITAS TECHNOLOGIES, BATAM

SKRIPSI

Oleh

Muhammad Jihad Al Batamy

NIM : 200501110121

Telah Disetujui Pada Tanggal 28 April 2025

Dosen Pembimbing,



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

NIP. 197311172005011003

LEMBAR PENGESAHAN

PERAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) TERHADAP PENINGKATAN *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *JOB SATISFACTION* DAN *WORK ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT.EXCELITAS TECHNOLOGIES, BATAM
SKRIPSI

Oleh
MUHAMMAD JIHAD AL BATAMY
NIM : 200501110121

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 24 Juni 2025

Susunan Dewan Penguji:

- 1 Ketua Penguji
Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., M.M
NIP. 19750426201608012042
- 2 Anggota Penguji
Sugeng Ali Mansur, S.S., M.Pd
NIP. 197809292014111001
- 3 Sekretaris Penguji
Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
NIP. 197311172005011003

Tanda Tangan



Disahkan Oleh:
Ketua Program Studi,



Dr. Muhammad Sulhan, SE, MM
NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Jihad Al Batamy

NIM : 200501110121

Fakultas/Prodi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi yang saya tulis untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang berjudul :

“Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Peningkatan Employee Performance dengan Job Satisfaction dan Work Engagement Sebagai Variabel Intervening di PT. Excelitas Technologies Batam”

Merupakan hasil karya sendiri dan bukan duplikasi dari karya orang lain. Selanjutnya, apabila dikemudian hari terdapat klaim dari pihak lain, bukan tanggung jawab dari dosen pembimbing dan Fakultas Ekonomi, tetapi akan menjadi tanggung jawab saya pribadi.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya dan tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

Malang, 30 Mei 2025

Hormat Saya,



Muhammad Jihad Al Batamy

NIM. 200501110121

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim....

Seluruh kebaikan selalu dilimpahkan dan setiap harapan selalu dipanjatkan kepada sang maha pengasih ALLAH subhanahu wa ta'ala.

Perjalanan menempuh studi hingga saat ini telah melalui banyak pengalaman yang membangun pribadi dan pola pikir saya kearah yang lebih baik, pembelajaran yang diperoleh membuat saya semakin memahami arti ketekunan, dan rasa syukur, setiap orang yang hadir dalam perjalan saya menjadi bagian dari pertumbuhan dan pengalamn yang ikut membangun.

Sehingga penyelesaian skripsi ini saya persembahkan kepada semua bagian dari perjalanan studi saya yang telah membantu saya bertumbuh lebih baik, terkhusus untuk kedua orang tua saya ayah saya jondri dan ibu saya nazifah rajini.

Semoga takdir baik dihadiah kepada mereka sebagai timbal balik dari apa yang telah mereka berikan. Semoga ALLAH subhanahu wa ta'ala selalu memberikan perlindungan dari keburukan kepada keseluruhan hambanya. Dan semoga semua orang tidak lagi meninggalkan penyesalan pada akhir hayatnya.

Amiinnn.

HALAMAN MOTTO

“Never Complain, Never Explain” – Benjamin Disraeli

“Until It’s Done, Tell None” – Nelson Mandela

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 “Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap peningkatan *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening di PT. Excelitas Technologies Batam” 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 bahwa dalam penyiapannya tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik jika tidak ada bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu di kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sangat besar kepada berbagai pihak yang telah menolong kesempurnaan tugas akhir skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis ucapkan 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. Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, memberikan arahan, dan juga bantuan kepada penulis selama masa penulisan skripsi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Mardiana, SE., MM, selaku Dosen Wali 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.

7. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
8. Uni Yemmi Yonaniko, Kak Limillah Al Izzah, Pak Adryan M S, selaku HR Manager Team di PT. Excelitas Technologies, Batam dan juga mentor yang membantu saya dalam pekerjaan dan pembelajaran.
9. Kedua orang tua penulis Bapak Jondri dan Ibu Nazifah serta Kakak penulis Dzakhirah Jihan Ashary dan Adik-adik penulis Muhammad Nabil, Ahmad Fachri, Qonita Hanifa, dan Azzahra Ulfa yang memberikan motivasi secara langsung maupun tidak langsung, dukungan moral dan materil dalam proses pengerjaan tugas akhir skripsi 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, 30 Mei 2025
Hormat Saya,

Muhammad Jihad Al Batamy

NIM. 200501110121

DAFTAR PUSTAKA

| | |
|--|------|
| COVER LUAR..... | 1 |
| COVER DALAM..... | i |
| HALAMAN PERSETUJUAN..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| HALAMAN PERNYATAAN..... | iv |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | iv |
| HALAMAN MOTTO..... | vi |
| KATA PENGANTAR..... | vii |
| DAFTAR PUSTAKA..... | ix |
| DAFTAR TABEL..... | xiii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xv |
| ABSTRAK..... | xvi |
| BAB I..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 12 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 13 |
| 1.4 Manfaat Penelitian..... | 14 |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis..... | 14 |
| 1.4.2 Manfaat Praktis..... | 14 |
| BAB II..... | 16 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu..... | 16 |
| 2.2 Kajian Teoritis..... | 33 |
| 2.2.1 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> | 33 |
| 2.2.2 <i>Employee Performance (EP)</i> | 36 |
| 2.2.3 <i>Job Satisfaction (JS)</i> | 39 |
| 2.2.4 <i>Work Engagement (WE)</i> | 42 |
| 2.3 Kerangka Konseptual..... | 45 |

| | |
|--|----|
| 2.4 Hipotesis Penelitian..... | 46 |
| 2.4.1 Pengaruh OCB terhadap EP | 46 |
| 2.4.2 Pengaruh OCB terhadap JS..... | 47 |
| 2.4.3 Pengaruh OCB terhadap WE | 48 |
| 2.4.4 Pengaruh JS terhadap EP | 49 |
| 2.4.5 Pengaruh WE terhadap EP..... | 50 |
| 2.4.6 Pengaruh OCB terhadap EP melalui JS..... | 51 |
| 2.4.7 Pengaruh OCB terhadap EP melalui WE..... | 52 |
| BAB III | 53 |
| 3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian | 53 |
| 3.2 Lokasi Penelitian..... | 53 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 54 |
| 3.3.1 Populasi..... | 54 |
| 3.3.2 Sampel..... | 54 |
| 3.4 Teknik Pengambilan Sampel | 54 |
| 3.5 Data dan Sumber Data | 56 |
| 3.5.1 Data Primer | 56 |
| 3.5.2 Data Sekunder | 56 |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data..... | 57 |
| 3.6.1 Observasi..... | 57 |
| 3.6.2 Kuesioner | 57 |
| 3.7 Definisi Operasional Variabel..... | 58 |
| 3.7.1 <i>Independent Variable (X)</i> | 58 |
| 3.7.2 <i>Dependent Variable (Y)</i> | 58 |
| 3.7.3 <i>Intervening Variable (Z)</i> | 58 |
| 3.8 Teknik Analisis Data..... | 63 |
| 3.8.1 <i>Outer Model</i> | 64 |
| 3.8.1.1 Uji Validitas | 65 |
| 3.8.1.2 Uji Reliabilitas | 66 |

| | |
|---|-----|
| 3.8.1.3 Evaluasi Outer Model | 66 |
| 3.8.2 <i>Inner Model</i> | 67 |
| BAB IV | 68 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 68 |
| 4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian | 68 |
| 4.1.2 Distribusi Karakteristik Responden | 70 |
| 4.1.2.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 70 |
| 4.1.2.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Pengalaman Kerja. | 71 |
| 4.1.3 Distribusi Jawaban Responden | 72 |
| 4.1.3.1 Variabel Organizational Citizenship Behavior (X)..... | 72 |
| 4.1.3.2 Variabel Employee Performance (Y)..... | 75 |
| 4.1.3.3 Variabel Job Satisfaction (Z1) | 78 |
| 4.1.3.4 Variabel Work Engagement (Z2)..... | 82 |
| 4.1.4 Uji <i>Outer Model</i> | 84 |
| 4.1.4.1 Uji Validitas | 84 |
| 4.1.4.2 Uji Reabilitas..... | 94 |
| 4.1.4.4 Evaluasi <i>Outer Model</i> | 96 |
| 4.1.5 Uji <i>Inner Model</i> | 97 |
| 4.1.5.1 <i>Path Coefficient</i> | 98 |
| 4.1.5.2 <i>R-Square</i> | 99 |
| 4.1.5.3 <i>Q-Square</i> | 100 |
| 4.1.5.4 <i>GoF Index</i> | 101 |
| 4.1.5.5 <i>F-Square</i> | 102 |
| 4.2 Pembahasan Hasil Penelitian | 108 |
| 4.2.1 Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Employee Performance</i> (EP) | 108 |
| 4.2.2 Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Job Satisfaction</i> (JS)..... | 111 |
| 4.2.3 Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Work Engagement</i> (WE)..... | 113 |

| | | |
|----------------|--|-----|
| 4.2.4 | Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> (JS) terhadap <i>Employee Performance</i> (EP)..... | 114 |
| 4.2.5 | Pengaruh <i>Work Engagement</i> (WE) terhadap <i>Employee Performance</i> (EP) | 117 |
| 4.2.6 | Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Employee Performance</i> (EP) melalui <i>Job Satisfaction</i> (JS) | 119 |
| 4.2.7 | Pengaruh <i>Organization Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap <i>Employee Performance</i> (EP) melalui <i>Work Engagement</i> (WE)..... | 121 |
| BAB V | | 122 |
| 5.1 | Kesimpulan | 122 |
| 5.2 | Saran..... | 124 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 126 |
| LAMPIRAN | | 132 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu | 16 |
| Tabel 2. 2 Persamaan & Perbedaan Penelitian Terdahulu..... | 24 |
| Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel..... | 59 |
| Tabel 4. 1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 71 |
| Tabel 4. 2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja | 71 |
| Tabel 4. 3 Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X)..... | 72 |
| Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Responden Variabel EP (Y) | 76 |
| Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel JS (Z1) | 79 |
| Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel WE (Z2)..... | 82 |
| Tabel 4. 7 Nilai Loading Factor | 85 |
| Tabel 4. 8 Nilai Loading Factor Setelah penghapusan..... | 88 |
| Tabel 4. 9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)..... | 90 |
| Tabel 4. 10 Nilai Fornell-Larcker | 92 |
| Tabel 4. 11 Nilai Cross Loading | 93 |
| Tabel 4. 12 Nilai Cronbach's Alpha | 94 |
| Tabel 4. 13 Nilai Composite Reliability..... | 95 |
| Tabel 4. 14 Nilai SRMR..... | 96 |
| Tabel 4. 15 Total Effects | 98 |
| Tabel 4. 16 Nilai R-Square | 99 |
| Tabel 4. 17 Nilai Q-Square..... | 100 |
| Tabel 4. 18 Nilai F-Square..... | 102 |
| Tabel 4. 19 Bootstrapping Path Coefficient..... | 104 |
| Tabel 4. 20 Direct Effect..... | 104 |
| Tabel 4. 21 Bootstrapping Specific Indirect Effect | 107 |
| Tabel 4. 22 Indirect Effect..... | 107 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1. 1 R3 Project at Excelitas Technologies | 5 |
| Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual | 45 |
| Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Excelitas Technologies | 70 |
| Gambar 4. 2 Nilai Loading Factor | 87 |
| Gambar 4. 3 Nilai Loading Factor Setelah penghapusan | 90 |
| Gambar 4. 4 Nilai Average Variance Extracted (AVE) | 91 |
| Gambar 4. 5 Nilai Cronbach's Alpha | 95 |
| Gambar 4. 6 Nilai Composite Reliability | 96 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|------------|
| Lampiran 1 Jurnal Bimbingan | 132 |
| Lampiran 2 Biodata Peneliti | 133 |
| Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarism | 134 |
| Lampiran 4 Surat Konfirmasi Penelitian | 135 |
| Lampiran 5 Kuesioner Penelitian..... | 136 |
| Lampiran 6 Distribusi Frekuensi | 142 |
| Lampiran 7 Hasil Uji Penelitian | 145 |

ABSTRAK

Muhammad Jihad Al Batamy. 2025. SKRIPSI. “Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Peningkatan Employee Performance dengan Job Satisfaction dan Work Engagement sebagai Variabel Intervening di PT. Excelitas Technologies Batam”

Pembimbing: Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M.

Kata Kunci : Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Keterikatan Kerja.

Karyawan merupakan aset penting dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Kinerja karyawan menjadi salah satu indikator keberhasilan organisasi, termasuk dalam perusahaan manufaktur teknologi seperti PT. Excelitas Technologies Batam. Penurunan kinerja yang terjadi dalam beberapa tahun terakhir mendorong perlunya kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang dapat memengaruhinya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap employee performance, dengan job satisfaction dan work engagement sebagai variabel intervening.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif jenis explanatory research. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode simple random sampling dengan jumlah responden sebanyak 95 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) OCB tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap employee performance; (2) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction; (3) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement; (4) Job satisfaction tidak berpengaruh signifikan terhadap employee performance; (5) Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance; (6) Job satisfaction tidak mampu memediasi hubungan OCB terhadap employee performance; (7) Work engagement mampu memediasi hubungan antara OCB dan employee performance.

ABSTRACT

Muhammad Jihad Al Batamy. 2025. THESIS. "The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Improving Employee Performance with Job Satisfaction and Work Engagement as Intervening Variables at PT. Excelitas Technologies Batam"

Advisor: Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance, Job Satisfaction, Work Engagement.

Employees are essential assets in achieving an organization's strategic goals. Employee performance serves as a key indicator of organizational success, including in technology-based manufacturing companies such as PT. Excelitas Technologies Batam. The decline in performance observed in recent years necessitates further investigation into the factors influencing it. This study aims to analyze the direct and indirect effects of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee performance, with job satisfaction and work engagement as intervening variables.

This study applies a quantitative explanatory research approach. The sample was selected using simple random sampling with a total of 95 respondents. The data analysis technique used is Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.0 software.

The results of the study indicate that: (1) OCB does not have a statistically significant direct effect on employee performance; (2) OCB has a positive and significant effect on job satisfaction; (3) OCB has a positive and significant effect on work engagement; (4) Job satisfaction does not have a significant effect on employee performance; (5) Work engagement has a positive and significant effect on employee performance; (6) Job satisfaction does not mediate the relationship between OCB and employee performance; (7) Work engagement successfully mediates the relationship between OCB and employee performance.

مستخلص البحث

محمد جهاد الباتامي. 2025. البحث الجامعي. "دور سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) في تحسين أداء الموظفين مع رضا العمل والانخراط في العمل كمتغيرين وسيطين في شركة إكسلتاس تكنولوجيس باتام".
المشرف: د. فوزان المنصور، الماجستير.

الكلمات الرئيسية: سلوك مواطنة تنظيمية، أداء موظفين، رضا عمل، انخراط في العمل.

العمال هم أصول مهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. أداء العمال هو أحد مؤشرات نجاح المنظمة، بما في ذلك الشركات المصنعة للتكنولوجيا مثل شركة إكسلتاس تكنولوجيس باتام (PT. Excelitas Technologies) (Batam). وكان انخفاض الأداء الذي حدث في السنوات الأخيرة دافعًا لإجراء المزيد من الدراسات حول العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه. هدف هذا البحث إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر لسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على أداء الموظف، مع رضا العمل والانخراط في العمل كمتغيرين وسيطين.

استخدم هذا البحث منهجًا كميًا من نوع البحث التفسيري. تم استخدام تقنية أخذ العينات باستخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة مع عدد المستجيبين 95 شخصًا. تقنية التحليل المستخدمة هي نموذج المعادلات الهيكلية لأقل المربعات الجزئية (PLS-SEM) بمساعدة تطبيق SmartPLS 3.0 .

أظهر نتائج البحث أن: (1) سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) لا يؤثر بشكل كبير مباشرة على أداء الموظف؛ (2) ويؤثر بشكل إيجابي وكبير على رضا العمل؛ (3) ويؤثر بشكل إيجابي وكبير على الانخراط في العمل؛ (4) رضا الوظيفة لا يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين؛ (5) الانخراط في العمل يؤثر بشكل إيجابي وكبير على أداء الموظفين؛ (6) رضا الوظيفة لا يستطيع الوساطة في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وأداء الموظفين؛ (7) الانخراط في العمل يستطيع الوساطة في العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وأداء الموظفين.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan teknologi modern dan globalisasi industri telah menciptakan persaingan kerja yang semakin kompleks tidak hanya antara manusia tetapi juga dengan kehadiran teknologi dan A.I (*Artificial Intelligence*). Frey & Osborne (2017), dalam penelitian mereka *The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation*, memperkirakan bahwa 47% pekerjaan di Amerika Serikat berisiko tinggi untuk diotomatisasi dalam satu hingga dua dekade mendatang. Otomatisasi yang dilakukan berpotensi untuk menggantikan berbagai tugas manusia yang telah menjadi dasar bagi organisasi guna mencapai berbagai tujuan strategis seperti peningkatan efisiensi operasional dan produktivitas yang lebih tinggi. Meskipun teknologi dapat menggantikan peran manusia dalam melakukan tugas-tugas teknis, Frey dan Osborne (2017) menyebutkan bahwa pekerja dengan keterampilan kreatif dan sosial tetap memiliki keunggulan karena tugas-tugas tersebut tidak rentan terhadap komputerisasi. Selain itu, teknologi tidak dapat mereplikasi kemampuan manusia dalam hubungan interpersonal, komitmen emosional, dan nilai-nilai moral (Podsakoff, Blume, & Whiting, 2009), ini menjadi kelebihan sekaligus tantangan karena faktor emosional dapat memengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut mengenai dampak aspek interpersonal terhadap *employee performance* menjadi sangat relevan, mengingat kemampuan manusia dalam ranah tersebut tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh kemajuan teknologi.

Mengingat pentingnya faktor emosional dan interpersonal yang tidak dapat direplikasi oleh teknologi, maka fokus pada *employee performance* menjadi semakin krusial sebagai acuan dalam menilai tingkat efektivitas tenaga kerja dalam suatu organisasi. Rivaldo (2021) mengatakan kinerja sebagai proses tingkah laku seseorang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan produk atau ide untuk mencapai tujuan. Sehingga dalam memutuskan pergantian atas peran tenaga kerja manusia dengan penggunaan mesin dalam suatu perusahaan tentu manajerial perusahaan harus mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk dampak terhadap produktivitas, efisiensi biaya, dan keberlanjutan sumber daya manusia. Meskipun otomasi mampu meningkatkan kecepatan dan konsistensi proses kerja, tenaga kerja manusia tetap memiliki keunggulan dalam hal kreativitas, adaptabilitas, dan kemampuan untuk menangani situasi kompleks yang membutuhkan penilaian emosional dan etika. Brumbach (1988: 387) dalam Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan terkait kinerja yang tidak selalu membahas terkait hasil akhir. Perilaku dan tindakan yang dilakukan selama proses pencapaian tujuan juga termasuk dari bagian pemahaman terkait kinerja.

Dalam konteks ini, penting untuk mengkaji bagaimana dinamika kinerja karyawan berinteraksi dengan perubahan teknologi, dan untuk itu, perusahaan manufaktur teknologi seperti PT. Excelitas Technologies Batam menyediakan studi kasus yang relevan. Sebagai salah satu perusahaan manufaktur teknologi terkemuka yang beroperasi di bidang produk pencahayaan dan deteksi sejak tahun 1994, PT. Excelitas Technologies Batam terus berkembang pesat. Dengan komitmen pada kualitas tinggi, perusahaan ini juga telah mengadopsi otomatisasi pada beberapa proses kerjanya,

dengan rasio otomatisasi mencapai 3,5% dalam tiga tahun terakhir, terutama pada pekerjaan seperti *loading/unloading material*, *data entry*, dan *reporting*. Perubahan ini, meskipun bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, secara melekat menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana kinerja karyawan beradaptasi dan berkembang di tengah lanskap yang semakin terotomatisasi. Disisi lain, PT. Excelitas Technologies Batam juga memperhatikan kepuasan pelanggan dan keberlanjutan pengelolaan lingkungan disamping fokus utama perusahaan dalam peningkatan inovasi teknologi. Perusahaan ini telah menerapkan berbagai inisiatif untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi dampak lingkungan dari proses produksinya. Namun beberapa tahun belakangan, data yang berasal dari hasil pengamatan yang telah dilakukan menunjukkan tingkat penurunan atas *employee performance* PT.Excelitas Technologies, Batam. Penurunan tersebut dapat dilihat melalui grafik berikut :

Tabel 1. 1 *Excelitas Technologies Employee Performance*

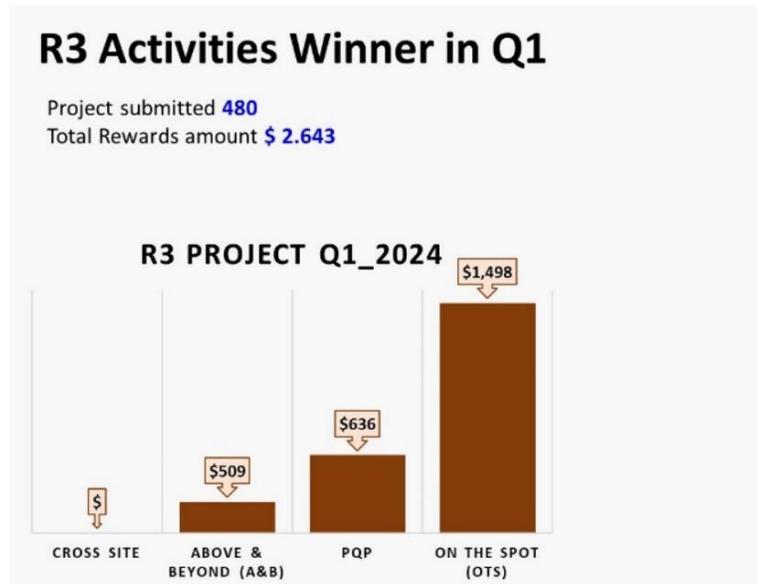
| <i>Year</i> | <i>Goal</i> | <i>Actual</i> |
|-------------|-------------|---------------|
| 2019 | 100% | 80,12% |
| 2020 | 100% | 90,47% |
| 2021 | 100% | 70,04% |
| 2022 | 100% | 60,99% |

Sumber : Laporan tahunan PT. Excelitas Technologies 2022

Berdasarkan tabel tersebut, dapat diketahui bahwa terdapat kenaikan *employee performance* pada tahun 2020 sebesar 10,35% dari tahun sebelumnya. Dalam kurun waktu dua tahun berturut-turut, terjadi tren penurunan kinerja. Pada tahun 2021, kinerja mengalami penurunan sebesar 20,43% dibandingkan dengan tahun 2020, sedangkan pada tahun 2022 kembali tercatat penurunan sebesar 9,05% dibandingkan tahun 2021. Terdapat banyak kemungkinan faktor yang menyebabkan penurunan terkait *employee performance*, diantara faktor-faktor tersebut Podsakoff, Blume, & Whiting (2009) menyebutkan hubungan interpersonal karyawan sebagai faktor yang dapat meningkatkan atau menurunkan *performance*.

Upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kontribusi aktif karyawan dalam berbagai aspek operasional. Dalam hal ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi elemen krusial yang berperan dalam mendorong peningkatan kinerja individu. Melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif serta dukungan terhadap keterlibatan karyawan, PT. Excelitas Technologies Batam berkomitmen untuk meningkatkan produktivitas dan mendorong inovasi di dalam timnya. Komitmen perusahaan tersebut dalam penerapan OCB dilingkungan perusahaan dapat dilihat melalui gambar berikut.

Gambar 1. 1 R3 Project at Excelitas Technologies



Sumber : Data R3 Project PT. Excelitas Technologies 2024

Gambar tersebut menunjukkan perusahaan ikut berperan aktif dalam penerapan OCB di lingkungan perusahaan, perusahaan memberikan *reward* terhadap karyawan yang berperan aktif dalam *project* R3 tersebut. PT. Excelitas Technologies membagi pengakuan *project* R3 yang diusulkan karyawan dalam 3 tingkatan, yaitu (1) Karyawan melampaui tugas normal mereka untuk membantu rekan kerja atau pelanggan, dan menunjukkan semangat kerja sama. (2) Karyawan melampaui panggilan tugasnya yang berdampak langsung dan terlihat pada keberhasilan bisnis saat bekerja pada inisiatif atau proyek yang lebih besar dan jangka panjang. Dan (3) Karyawan menunjukkan upaya besar yang menghasilkan dampak positif dan jangka panjang bagi keuntungan bisnis. Tingkatan pengakuan ini, yang mendorong inisiatif dan kolaborasi di luar lingkup tugas formal, merupakan manifestasi nyata dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam praktik.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sendiri merujuk pada perilaku sosial karyawan dalam menjalin hubungan terhadap sesama karyawan yang bersifat positif dan tidak termasuk dari peraturan resmi perusahaan dan kewajiban formal karyawan. Meskipun tidak diatur secara resmi, perilaku ini berkontribusi positif terhadap peningkatan efektivitas serta moralitas organisasi (Organ, 1988). Perilaku yang diperlihatkan oleh karyawan seperti saling membantu dalam pekerjaan diluar dari *job desk* yang ditanggungnya, bersikap proaktif dalam bekerja, dan partisipasi organisasi merupakan bagian dari OCB yang dapat berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Robbins & Judge (2008) menekankan tentang pentingnya penerapan OCB dalam organisasi karena OCB dapat membantu perusahaan untuk terus berjalan dengan lancar, para karyawan akan merasa lebih nyaman dan memperlancar kinerja secara tim atau kelompok, sehingga dapat memicu peningkatan suasana kerja yang positif yang berakibat terhadap peningkatan efisiensi, dan mendukung keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Berbicara tentang pencapaian tujuan dan efisiensi, salah satu aspek krusial yang menjadi perhatian utama perusahaan adalah *employee performance*. Ketika perusahaan memiliki pandangan bahwa karyawan adalah aset mereka yang berharga, maka perusahaan akan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dengan kinerja yang baik, kecuali jika mereka tidak merasa puas atas hasil kinerja karyawan yang dimilikinya (Gitongu, Kingi, & Uzel, 2016). Kinerja karyawan (*Employee performance*) merupakan aspek penting bagi perusahaan dalam menjelaskan tingkat performa karyawan, indikator kinerja ini akan mengukur hasil kinerja sehingga

perusahaan dapat memperhitungkan efektifitas dan efisiensi penggunaan tenaga karyawan dalam melakukan *job desk* nya. Menurut John Miner dalam Sudarmanto (2009) kualitas, kuantitas, penggunaan waktu, dan kerja sama adalah empat indikator kinerja yang digunakan dalam mengukur dan menilai tingkat kinerja yang dipunyai karyawan.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) dengan *performance* yang dipunyai karyawan memiliki hubungan bernilai kuat, dimana tingkat kepuasan tersebut turut memengaruhi kualitas hidup secara menyeluruh, mencakup aspek hubungan sosial, keluarga, serta kondisi kesehatan yang dirasakan, yang pada akhirnya berdampak pada performa kerja (Montuori , *et al.*, 2022). Perusahaan ketika ingin meningkatkan kinerja karyawannya harus lebih berfokus terhadap peningkatan kepuasan kerja dan pelatihan skill karyawan untuk memicu peningkatan kinerja mereka (Gruman & Saks, 2011). Dengan demikian, peningkatan Tingkat *job satisfaction* karyawan berpengaruh langsung terhadap peningkatan *employee performance*, yang pada akhirnya turut mendorong efisiensi operasional perusahaan. Disisi lain, peningkatan kepuasan kerja juga mempengaruhi hubungan antar karyawan.

Lebih lanjut, faktor lain yang juga memiliki dampak signifikan terhadap *employee performance* adalah *work engagement*. Karyawan dengan *engagement* tinggi terhadap pekerjaannya ia akan memiliki dedikasi yang tinggi dalam menuntaskan tugas kerja, inisiatif dalam menyelesaikan permasalahan yang ada, dan selalu meningkatkan pengetahuan dalam bidang yang diminatinya untuk menutupi kekurangan skill yang dimilikinya sehingga mereka cenderung bekerja atas dasar pemenuhan terhadap tujuan

perusahaan selain dari motivasi gaji dan promosi (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). *Work engagement* mempengaruhi *employee performance* dengan meningkatkan personal skill yang dimiliki akibat dari keterikatan yang mendalamnya antara pekerja dengan pekerjaannya.

Berdasarkan pernyataan yang sudah disebutkan di atas mengenai variabel penelitian berupa variabel OCB, *Employee Performance*, *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* masih ditemukan perbedaan (Gap Research) pada penelitian terdahulu yang menguji dan menganalisis dalam hal keterkaitan pada keempat variabel tersebut. **Pertama**, hubungan antara OCB dengan *employee performance*. dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Markhadam, Adam, & Mahdani (2022) menemukan hasil adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *employee performance*, dimana tingkat OCB bernilai tinggi pada seorang karyawan akan membuat kecenderungan kinerja yang lebih baik dalam organisasi. Berikutnya, penelitian Pahlevi & Nirmala (2024), *Organizational Citizenship Behavior* atau yang disingkat menjadi (OCB) memberi kontribusi yang memberi pengaruh serta berupa kontribusi yang positif terhadap *employee performance*. Dalam konteks dimana pekerja yang menampilkan perilaku OCB cenderung menampilkan performa. Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh Susanto *et al.* (2023) juga mengemukakan hal yang serupa berupa pengaruh yang positif dan signifikan antara OCB terhadap *employee performance*. selaras juga terhadap hasil penelitian dari Pasaribu *et al.* (2022), menunjukkan perilaku OCB berpengaruh secara positif dan berdampak secara signifikan terhadap *employee*

performance. dan Elfandari, Ahri, & Muchlis (2024) yang meneliti hal serupa dengan hasil penelitian berupa ada pengaruh yang simultan dan positif pada hubungan antara OCB dengan *performance* pegawai. Namun tidak semua penelitian mendukung argumen positif, ada gap yang terjadi pada penelitian antara variabel OCB terhadap *employee performance* seperti pada hasil penelitian Lukito (2020) dengan hasil berlawanan daripada lima penelitian diatas dimana pengaruh OCB terhadap *employee performance* yang ditemukan adalah negatif dan tidak berpengaruh secara signifikan.

Kedua, hubungan antara OCB terhadap *job satisfaction*. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Yemmi, Amelia, Alwi, & Yusuf (2023) menunjukkan hubungan yang bersifat positif antara variabel OCB terhadap *job satisfaction*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Waqiah, Firdaus, & Agustin (2021), dengan kesimpulan berupa pengaruh yang signifikan antara OCB terhadap *job satisfaction*. Kemudian, penelitian yang dilakukan oleh Pahlevi & Nirmala (2024) menunjukkan pengaruh yang signifikan dan bersifat positif dari hubungan OCB terhadap *job satisfaction*. Dan penelitian Laras, Jatmiko, & Nugroho (2021) juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif yang tampak pada hubungan diantara OCB dan *job satisfaction*. Di sisi lain, hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyudi (2024) tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap *job satisfaction*; pengaruh OCB terhadap *job satisfaction* baru terlihat ketika melalui perantara motivasi.

Ketiga, pengaruh hubungan variabel OCB terhadap *work engagement*. Kesimpulan yang didapat dari penelitian Rahman, Susanti, & Rojuaniah (2021) ada pengaruh yang berbentuk positif antara *work engagement* dan OCB. Kusnilawati (2022) juga

mengungkapkan hal serupa dengan hasil *islamic* OCB berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Selanjutnya argumen positif tersebut juga didukung oleh penelitian dari Sofwati, Claudia, & Aprianti (2023) dan Farid, *et al.* (2019) yang mengungkapkan terkait *work engagement* yang berpengaruh secara signifikan dan bersifat positif terhadap OCB.

Keempat, terkait hubungan antara *job satisfaction* dengan *employee performance*. berdasarkan dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Pahlevi & Nirmala (2024) dan penelitian lainnya dari Laras, Jatmiko, & Nugroho (2021) menunjukkan pengaruh signifikan dan bersifat positif yang berasal dari hubungan *job satisfaction* dihadapkannya dengan *employee performance*. kedua penelitian tersebut juga diberi dukungan oleh penelitian yang dilaksanakannya oleh Pasulu, Irfan, Pahmi, Alim, & Lenny (2023) dimana pengaruh yang bersifat positif dengan hubungan yang signifikan dari hubungan *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Syarifin & Atmaja (2023), di dalam penelitiannya juga mengungkapkan hasil yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Akan tetapi, dalam penelitian lain yang dilaksanakan oleh Pasaribu, Goestjahjanti, Srintita, Novitasari, & Haryanto (2022) ditemukan hasil yang berbeda, dimana *job satisfaction* ternyata tidak memiliki pengaruh dan bahkan bersifat negatif terhadap *employee performance*.

Kelima, hubungan antara *work engagement* dengan *employee performance*. Yurano, Dirgantara, dan Siolemba (2024) dalam penelitiannya menunjukkan pengaruh yang signifikan dan bersifat positif antara *work engagement* terhadap *employee*

performance. penelitian mereka menunjukkan hasil sesuai dengan penelitian yang dijalankan oleh Dealisa dan Widodo (2024), dimana pengaruh *work engagement* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Didukung juga oleh Usman dan Daneji (2023) dalam penelitiannya dengan metode *literatur review* yang menggambarkan adanya pengaruh yang signifikan antara *work engagement* terhadap *employee performance*. Akan tetapi, penelitian yang dijalankan oleh Setiani dan Khotimah (2022) malah menghasilkan temuan yang berlawanan, dimana hubungan antara *work engagement* dan *employee performance* dalam penelitian tersebut tidaklah signifikan.

Berdasarkan pada temuan hasil penelitian terdahulu dan fenomena terkait yang telah dijelaskan diatas, penulis merasa bahwa penelitian terkait hal ini penting untuk dilakukan guna mengisi kekosongan gap penelitian dan menarik untuk dilakukan pendalaman analisa yang lebih mendalam guna lebih menjelaskan fenomena yang terjadi saat ini. Lebih lanjut penelitian ini diberi judul **“Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap peningkatan *Employee Performance* dengan *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* sebagai Variabel Intervening di PT. Excelitas Technologies Batam”**.

1.2 Rumusan Masalah

Setelah mengetahui dan memahami latar belakang munculnya penelitian diatas, penulis ingin membahas rumusan masalah proposal penelitian ini, yang terdiri dari:

1. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara OCB terhadap *employee performance*?
2. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara OCB terhadap *job satisfaction*?
3. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara OCB terhadap *work engagement*?
4. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*?
5. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara hubungan antara *work engagement* terhadap *employee performance*?
6. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara OCB terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *job satisfaction*?
7. Apakah terdapat pengaruh pada hubungan antara OCB terhadap *employee performance* dengan dimediasi oleh *work engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Didasarkan dari rumusan masalah yang ada, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara OCB terhadap *employee performance*?
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara OCB terhadap *job satisfaction*?
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara OCB terhadap *work engagement*?
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara *job satisfaction* terhadap *employee performance*?
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara *work engagement* terhadap *employee performance*?
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara OCB terhadap *employee performance* dengan dimediasi *job satisfaction*?
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh hubungan antara OCB terhadap *employee performance* dengan dimediasi *work engagement*?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari pelaksanaan penelitian ini antara lain :

1.4.1 Manfaat Teoritis

Pembahasan lebih lanjut terkait hubungan antar variabel OCB dengan *employee performance* pada penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi dalam kajian literatur dengan penggunaan variabel tambahan seperti *job satisfaction* dan *work engagement* yang digunakan penelitian ini. Penelitian ini berupaya memperkuat pemahaman tentang dinamika karyawan dalam lingkungan kerja modern yang lebih kompetitif, terutama dalam pemahaman terkait peran OCB dalam meningkatkan pencapaian kinerja yang lebih baik.

1.4.2 Manfaat Praktis

a. Bagi akademisi

Hasil yang didapat dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengait keilmuan di cakupan bidang manajemen sumberdaya manusia terkhusus dalam membahas terkait peran OCB dalam pengaruhnya terhadap *employee performance* dengan intervensi oleh *job satisfaction* dan *work engagement*.

b. Bagi perusahaan

Diharapkan dengan hasil dari pelaksanaan penelitian ini pemecahan masalah dalam peningkatan efektivitas dan efisiensi terhadap *employee performance* dapat dilakukan dengan lebih baik. Dengan pemahaman lebih mendalam tentang peran OCB, perusahaan dapat merancang strategi peningkatan

kinerja yang efektif melalui pendekatan yang memperkuat kepuasan dan keterikatan kerja karyawan.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya dengan konsentrasi pada pendalaman terkait OCB dengan hubungannya terhadap *employee performance*.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

penelitian terdahulu dengan penggunaan variabel berkategori independen berupa *Organizational Citizenship Behavior (X)*, variabel intervening berupa *Job Satisfaction (Z1)* dan *Work Engagement (Z2)*, dan variabel dependen berupa *Employee Performance (Y)* telah penulis kumpulkan dengan melakukan *reaseach* dan analisis terlebih dahulu. rangkuman dari penelitian terdahulu tersebut telah peneliti rangkum melalui cakupan table yang dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Nama, Tahun, dan Judul Penelitian | Variabel | Alat Analisis | Hasil Penelitian |
|----|--|--|--|--|
| 1 | <p>“<i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Commitment on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable in Indonesian SMEs</i>” (Akbar Pahlevi & Nirmala, 2024)</p> | <p><i>OCB, Commitment, Employee Performance and Job Satisfaction</i></p> | <p><i>Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM)</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB memberi pengaruh bernilai positif serta signifikan dihadapkannya dengan kinerja karyawan 2. OCB memberi pengaruh bernilai positif serta signifikan dihadapkannya dengan kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja memberi pengaruh bernilai positif serta signifikan dihadapkannya dengan kinerja karyawan |

| | | | | |
|---|---|--|---|---|
| | | | | |
| 2 | <p>“<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Labuang Baji Makassar</i>” (Enno Elfandari, Reza Aril Ahri & Nurmiati Muchlis, 2024)</p> | OCB dan Kinerja Pegawai | Regresi Linear Berganda | OCB memberi pengaruh secara simultan serta positif dihadapkannya dengan kinerja karyawan |
| 3 | <p>“<i>The Influence Of Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Job Satisfaction With Motivation As An Intervening Variable At The It Rabbani Sutera Foundation</i>” (Zikri Wahyudi, 2024)</p> | Organizational Support, OCB, Job Satisfaction and Motivation | Structural Equation Modeling (SEM) analysis | Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, yang pada gilirannya mempengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Namun, secara langsung, OCB tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 4 | <p>“<i>The Effect of Work Engagement, Work Environment, Work Motivation On Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at KPP Pratama Gresik</i>” (Ispen Asep Yurano, I Made Bayu Dirgantara & Shine Pintor Siolemba, 2024)</p> | Work Engagement, Work Enviroment, Work Motivation, Employee Performance and Job Satisfaction | Partial Least Square (PLS) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Work engagement memiliki hubungan dan pengaruh secara positif dan signifikan dengan employee performance 2. Job satisfaction memiliki hubungan dan pengaruh secara positif dan signifikan dengan employee perfromance |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| 5 | <i>“The Effect of Work Engagement and Psychological Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable”</i> (Laora Dealisa & Slamet Widodo, 2024) | <i>Work Engagement, Psychological Empowerment, Employee Performance and OCB</i> | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Work engagement memiliki hubungan dan pengaruh secara positif dan signifikan dengan employee performance 2. Work engagement memiliki hubungan yang signifikan terhadap OCB |
| 6 | <i>“The Influence of Organizational Climate, Self Efficacy, Rewards, and Career Development on Job Satisfaction at PT.Epson, Batam City”</i> (Malenda, Lilis Ardini, Wahyu Febyola Khansati & Mira Yona, 2024) | <i>Organizational Climate, Self Efficacy, Rewards, Career Development, and Job Satisfaction</i> | <i>Multiple Regression</i> | Penelitian dengan Objek yang serupa |
| 7 | <i>“The Effect of Work Rotation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Physical Work Environment on Hospital Employee Performance”</i> (Arnis Budi Susanto, Ema Desia Prajitiasari, Intan Nurul Awwaliyah, Purnamie Titisari & Devia Nur Agustin, 2023) | <i>Work Rotation, OCB and Physical Work Environment</i> | <i>Multiple Linear Regression Analysis</i> | OCB memberi pengaruh bernilai positif serta signifikan dihadapkannya dengan kinerja karyawan |
| 8 | <i>“The Effect of Organizational Citizenship</i> | <i>OCB, Employee Performance</i> | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | 1. OCB memberi pengaruh secara positif |

| | | | | |
|----|---|--|--|---|
| | <i>Behaviour (OCB) on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction in Central Healthcare in Indonesia” (Yemmi, Andi Rizki Amelia, Muhammad Khidri Alwi & Rezky Aulia Yusuf, 2023)</i> | <i>and Job Satisfaction</i> | | <p>dihadapkannya dengan kinerja</p> <p>2. OCB memberi pengaruh secara positif dihadapkannya dengan kepuasan kerja</p> <p>3. OCB melalui kepuasan kerja tidak memberi pengaruh dihadapkannya dengan kinerja karyawan</p> <p>4. kepuasan kerja tidak memberi pengaruh secara positif dihadapkannya dengan kinerja</p> |
| 9 | <i>“The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia” (Milka Pasulu, Andi Irfan, Pahmi, Andi Alim & Lenny Thalib, 2023)</i> | <i>Job Satisfaction, Work Motivation, Employee Performance and Work Discipline</i> | <i>Path Analysis Method</i> | Job satisfaction berpengaruh npositif dan signifikan terhadap kinerja karyawan |
| 10 | <i>“The Influence of Organizational Commitment, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee</i> | <i>Organizational Commitment, Organizational Culture, Job Satisfaction</i> | <i>Qualitative Approach - Literature Study</i> | Job satisfaction berpeengaruh secara signifikan terhadap employee performance |

| | | | | |
|----|--|--|------------------------------------|---|
| | <i>Performance: A Literature Study” (Muhammad Hanif Syarifin & Hanung Eka Atmaja, 2023)</i> | <i>and Employee Performance</i> | | |
| 11 | <i>“Mediating Role of Employee Work Engagement on Human Resource Management Practice and Employee Performance: A Conceptual Study” (Aisha S. Dattijo Usman & Aliyu Mukhtar Daneji, 2023)</i> | <i>Employee Work Engagement, Human Resource Management Practice and Employee Performance</i> | <i>Conceptual Study</i> | Work engagement memiliki hubungan yang signifikan terhadap employee performance |
| 12 | <i>“The Effect of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Work Engagement as an Intervening Variable: A Case Study of Employees of the Regional Office of the Directorate General of Treasury of South Kalimantan Province” (Nely Noer Sofwati, Meiske Claudia & Aprianti, 2023)</i> | <i>Organizational Climate, OCB and Work Engagement</i> | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | Work engagement berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap OCB |
| 13 | <i>“The Effect of Organizational Commitment, OCB and Attitude on Employee</i> | <i>Organizational Commitment, OCB, Attitude</i> | <i>SEM-AMOS for model analysis</i> | OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja |

| | | | | |
|----|--|--|-----------------------------------|---|
| | <i>Performance and Their Implications on The Performance of Banda Aceh Mother and Child Hospital”</i> (Abriansyah Markhadam, Muhammad Adam & Mahdani, 2022) | <i>and Employee Performance</i> | | karyawan dan performa RSIA |
| 14 | <i>“The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance”</i> (Sahala Benny Pasaribu, Francisca Sestri Goestjahjanti, Srinita Srinita, Dewiana Novitasari & Budi Haryanto, 2022) | <i>Situational Leadership, Job Satisfaction, OCB and Employee Performance</i> | <i>Path Analysis Method</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB memberi pengaruh bernilai positif serta signifikan dihadapkannya dengan kinerja karyawan 2. Job satisfaction memberi pengaruh bernilai negatif serta signifikan dihadapkannya dengan kinerja karyawan |
| 15 | <i>“Linking Self Efficacy and Work Engagement to Employee Performance: The Intervening Role of Work Motivation”</i> (Setiani & Ayu Husnul Khotimah, 2022) | <i>Self Efficacy, Work Engagement, Employee Performance and Work Motivation</i> | <i>Path Analysis Method</i> | Work engagement tidak memberi pengaruh bernilai signifikan dihadapkannya dengan employee performance |
| 16 | <i>“The Effect of Islamic OCB, Perceived Organizational Support and Procedural Justice On The Affective</i> | <i>Islamic OCB, Organizational Support, Procedural Justice, Affective Commitment</i> | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | Islamic OCB memberi pengaruh secara signifikan dihadapkannya dengan work engagement |

| | | | | |
|----|---|---|--|---|
| | <i>Commitments of Millennial Lecturers, With The Mediation of Work Engagement”</i> (Nunik Kusnilawati, 2022) | <i>and Work Engagement</i> | | |
| 17 | <i>“The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Culture on The Performance of Education Employees as Mediated by Job Satisfaction”</i> (Titi Laras, Bambang Jatmiko & FransiskusJoki Hartono Tri Nugroho, 2021) | <i>OCB, Organizational Culture, Employee Performance and Job Satisfaction</i> | <i>Structural Equation Modeling (SEM) analysis</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB memberi pengaruh bernilai positif dihadapkannya dengan kepuasan kerja 2. OCB berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai edukasi 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan 4. Tidak ada pengaruh yang disebabkan oleh kepuasan kerja antara pengaruh OCB dihadapkannya dengan kinerja |
| 18 | <i>“The Role of Training Satisfaction and Work Engagement on Employee’s OCB”</i> (Mantep Fauzi Rahman, Evi Susanti & Rojuaniah, 2021) | <i>Training Satisfaction, Work Engagement and Employee OCB</i> | <i>Structural Equation Modeling (SEM) Analysis</i> | Work engagement berpengaruh secara positif terhadap OCB |
| 19 | <i>“Effect Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) On Employee Performance</i> | <i>OCB, Job Satisfaction and Employee Performance</i> | <i>Path Analysis Method</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan dan performa RSIA |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| | <i>Through Job Satisfaction As An Inetervening Variables” (Waqiah, Muhammad Firdaus & Agustin, 2021)</i> | | | <p>2. OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja</p> <p>3. OCB melalui kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p> |
| 20 | <i>“Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo” (Ricky Lukito, 2020)</i> | OCB, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja | <i>Partial Least Square (PLS)</i> | <p>1. OCB tidak memberi pengaruh dihadapkannya dengan kinerja karyawan</p> <p>2. OCB memberi pengaruh bernilai positif dihadapkannya dengan kepuasan kerja</p> <p>3. Kepuasan kerja memberi pengaruh bernilai positif dihadapkannya dengan kinerja karyawan</p> |
| 21 | <i>“Employees’ Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice” (Tahir Farid, Sadaf Iqbal, Jianhong Ma, Sandra Castro-González, Amira Khattak &</i> | <i>CSR, OCB, Work Engagement and Organizational Justice</i> | <i>Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan model analisis jalur melalui AMOS</i> | Work engagement memiliki hubungan dan pengaruh secara positif dan signifikan dengan OCB |

| | | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|
| | Muhammad Khalil Khan, 2019) | | | |
|--|-----------------------------|--|--|--|

Sumber : Disusun Peneliti, 2024

Tabel 2. 2 Persamaan & Perbedaan Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti (Tahun) | Judul Penelitian | Perbedaan | Persamaan |
|----|---|---|--|---|
| 1. | Akbar Pahlevi & Nirmala, (2024) | <i>“The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Commitment on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable in Indonesian SMEs”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan terhadap <i>owner SMEs</i> di Indonesia 2. Variabel <i>Commitment</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB menjadi variabel independen, <i>Employee Performance</i> menjadi variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> Menggunakan metode PLS-SEM dalam analisis data |
| 2. | Enno Elfandari, Reza Aril Ahri & Nurmiati Muchlis, (2024) | <i>“Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Labuang Baji Makassar”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di RS Labuang Baji, Makassar Menggunakan metode Regresi Linear Berganda dalam analisis data | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB sebagai variabel independen, <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen |
| 3. | Zikri Wahyudi (2024) | <i>“The Influence Of Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di yayasan IT Rabbani Sutera | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB sebagai variabel independen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> |

| | | | | |
|----|--|---|---|---|
| | | <i>Behavior (OCB) On Job Satisfaction With Motivation As An Intervening Variable At The It Rabbani Sutera Foundation”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 2. Variabel <i>Perceived Organizational Support, Motivation</i> 3. Menggunakan metode SEM dalam analisis data | |
| 4. | Ispou Asep Yurano, I Made Bayu Dirgantara & Shine Pintor Siolemba (2024) | <i>“The Effect of Work Engagement, Work Environment, Work Motivation On Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at KPP Pratama Gresik”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di KPP Pratama, Gresik 2. Variabel <i>Work Environment, Motivation</i> 3. Menggunakan metode PLS dalam analisis data | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Pervormance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction, Work Engagement</i> |
| 5. | Laora Dealisa & Slamet Widodo (2024) | <i>“The Effect of Work Engagement and Psychological Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di pemerintah daerah Provinsi Bengkulu 2. Variabel <i>Psychological Empowerment</i> 2. Menggunakan metode PLS dalam analisis data | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Pervormance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel <i>Work Engagement, OCB</i> |

| | | | | |
|----|---|---|---|---|
| 6. | Malenda, Lilis Ardini, Wahyu Febyola Khansati & Mira Yona (2024) | “ <i>The Influence of Organizational Climate, Self Efficacy, Rewards, and Career Development on Job Satisfaction at PT.Epson, Batam City</i> ” | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi penelitian adalah PT. Epson, Kota Batam 2. Variabel Organizational Climate, Self Efficacy, Rewards, dan Career Development 3. Menggunakan Multiple Regression Model dalam analisis data | <ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel Job Satisfaction 2. Objek penelitian adalah karyawan perusahaan manufaktur teknologi |
| 7. | Arnis Budi Susanto, Ema Desia Prajitasari, Intan Nurul Awwaliyah, Purnamie Titisari & Devia Nur Agustin, (2023) | “ <i>The Effect of Work Rotation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Physical Work Environment on Hospital Employee Performance</i> ” | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di RS Brawijaya, Surabaya 2. Variabel Work Rotation, Physical Work Environment 3. Menggunakan Multiple Linear Regression Analysis | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB menjadi variabel independen, <i>Employee Performance</i> menjadi variabel dependen |

| | | | | |
|-----|---|---|--|---|
| | | | dalam analisis data | |
| 8. | Yemmi, Andi Rizki Amelia, Muhammad Khidri Alwi & Rezky Aulia Yusuf (2023) | <i>“The Effect of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction in Central Healthcare in Indonesia”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di <i>central healthcare</i> di Wonokerto 2. Menggunakan metode PLS dalam analisis data | <ol style="list-style-type: none"> 1. OCB menjadi variabel independen, <i>Employee Performance</i> menjadi variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> |
| 9. | Milka Pasulu, Andi Irfan, Pahmi, Andi Alim & Lenny Thalib (2023) | <i>“The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian dilakukan di <i>Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia</i> 2. Variabel <i>Work Motivation, Work Discipline</i> Menggunakan <i>Path Analysis Method</i> dalam analisis data | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Pervormance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> |
| 10. | Muhammad Hanif Syarifin & Hanung Eka Atmaja (2023) | <i>“The Influence of Organizational Commitment, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance: A Literature Study”</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. (Lokasi) 2. Variabel <i>Organizational Commitment, Organizational Culture</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Employee Pervormance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> |

| | | | | |
|-----|--|---|---|---|
| | | | 3. Menggunakan metode Qualitative Approach - Literature Study dalam analisis data | |
| 11. | Aisha S. Dattijo Usman & Aliyu Mukhtar Daneji (2023) | <i>“Mediating Role of Employee Work Engagement on Human Resource Management Practice and Employee Performance: A Conceptual Study”</i> | 1. Penelitian dilakukan di <i>public Hospitals in Niger State, Nigeria</i> 2. Variabel <i>HRM Practice</i> 3. Menggunakan metode Conceptual Study dalam analisis data | 1. <i>Employee Pervormance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel <i>Work Engagement</i> |
| 12. | Nely Noer Sofwati, Meiske Claudia & Aprianti (2023) | <i>“The Effect of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Work Engagement as an Intervening Variable: A Case Study of Employees of the Regional Office of the Directorate General of Treasury of South Kalimantan Province”</i> | 1. Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kalimantan Selatan 2. Variabel <i>Organizational Climate</i> Menggunakan metode PLS dalam analisis data | 1. Variabel OCB, dan <i>Work Engagement</i> |
| 13 | Abriansyah Markhadam, | <i>“The Effect of Organizational</i> | 1. Penelitian dilakukan | 1. OCB sebagai variabel |

| | | | | |
|-----|--|---|--|--|
| | Muhammad Adam & Mahdani, (2022) | <i>Commitment, OCB and Attitude on Employee Performance and Their Implications on The Performance of Banda Aceh Mother and Child Hospital</i> | <p>di RS Ibu dan Anak, Banda Aceh</p> <p>2. Variabel Organizational Commitment, Attitude</p> <p>3. Menggunakan metode SEM dalam analisis data</p> | independen, Employee Performance sebagai variabel dependen |
| 14. | Sahala Benny Pasaribu, Francisca Sestri Goestjahjanti, Srinita Srinita, Dewiana Novitasari & Budi Haryanto, (2022) | <i>“The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance”</i> | <p>1. Penelitian dilakukan terhadap UKM di Banten</p> <p>2. Variabel Situational Leadership</p> <p>3. Menggunakan metode Path Analysis dalam analisis data</p> | 1. <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel OCB dan <i>Job Satisfaction</i> |
| 15. | Setiani & Ayu Husnul Khotimah (2022) | <i>“Linking Self Efficacy and Work Engagement to Employee Performance: The Intervening Role of Work Motivation”</i> | <p>1. Penelitian dilakukan di P.T.Aji Vasthu Construction, Bali</p> <p>2. Variabel <i>Self Efficacy</i>,</p> | 1. <i>Employee Pervormance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel <i>Work Engagement</i> |

| | | | | |
|-----|--|---|--|---|
| | | | <p><i>Work Motivation</i></p> <p>3. Menggunakan Path Analysis Method dalam analisis data</p> | |
| 16. | Nunik Kusnilawati (2022) | <p><i>“The Effect of Islamic OCB, Perceived Organizational Support and Procedural Justice On The Affective Commitments of Millenial Lecturers, With The Mediation of Work Engagement”</i></p> | <p>1. Penelitian dilakukan terhadap millennial generation lecturers at Islamic-based Private University di Kota Semarang</p> <p>2. Variabel Perceived Organizational Support, Procedural Justice, Affective Commitment,</p> <p>3. Menggunakan metode PLS dalam analisis data</p> | <p>1. Islamic OCB sebagai variabel independen, dan variabel Work Engagement</p> |
| 17. | Titi Laras, Bambang Jatmiko & FransiskusJoki | <p><i>“The Influnce of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Culture on The</i></p> | <p>1. Penelitian dilakukan di <i>private university of sleman</i></p> | <p>1. OCB menjadi variabel independen, <i>Employe Performance</i> menjadi</p> |

| | | | | |
|-----|---|--|--|---|
| | Hartono Tri Nugroho (2021) | <i>Performance of Education Employees as Mediated by Job Satisfaction</i> | Regency di Yogyakarta 2. Variabel <i>Organizational Culture</i> 3. Menggunakan metode SEM dalam analisis data | variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> |
| 18. | Mantep Fauzi Rahman, Evi Susanti & Rojuaniah (2021) | <i>“The Role of Training Satisfaction and Work Engagement on Employee’s OCB”</i> | 1. Penelitian dilakukan terhadap <i>government services</i> di wilayah Jakarta 2. Variabel <i>Training Satisfaction</i> Menggunakan metode SEM dalam analisis data | 1. Variabel OCB, dan <i>Work Engagement</i> |
| 19. | Waqiah, Muhammad Firdaus & Agustin (2021) | <i>“Effect Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Inetervening Variables”</i> | 1. Penelitian dilakukan di PT. Semen Imasco Asiatic, Mojokerto 2. Menggunakan Path Analysis Method dalam analisis data | 1. OCB menjadi variabel independen, <i>Employee Performance</i> menjadi variabel dependen, dan variabel <i>Job Satisfaction</i> |
| 20. | Ricky Lukito (2020) | <i>“Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> | 1. Penelitian dilakukan di UD Untung | 1. OCB sebagai variabel |

| | | | | |
|-----|--|---|--|--|
| | | Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo” | Jaya, Sidoarjo 2. Menggunakan metode PLS dalam analisis data | independen, <i>Employee Performance</i> sebagai variabel dependen, dan variabel Kepuasan Kerja |
| 21. | Tahir Farid, Sadaf Iqbal, Jianhong Ma, Sandra Castro-González, Amira Khattak & Muhammad Khalil Khan (2019) | “ <i>Employees’ Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice</i> ” | 1. Penelitian dilakukan terhadap <i>banking sector</i> di pakistan 2. Variabel <i>Employees’ Perceptions of CSR, Organizational Justice</i> 3. Menggunakan metode Confirmatory Factor Analysis (CFA) dalam analisis data | 1. Variabel OCB, dan <i>Work Engagement</i> |

Sumber : Disusun Peneliti, 2024

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Di dalam buku *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Penjelasan tentang OCB sebagai perilaku sukarela yang dilaksanakannya oleh karyawan yang tidak dicantumkan dalam deskripsi pekerjaan mereka, tetapi memiliki dampak positif terhadap fungsi dan kinerja organisasi dipaparkan oleh Organ (1988). Penjelasan tersebut melanjutkan hasil studi yang telah dia lakukan sebelumnya pada tahun 1983 terkait hubungan *satisfaction* dan *behavior*. Dalam jurnalnya yang berjudul *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee "Citizenship"* Bateman & Organ (1983) menjelaskan terkait hubungan *satisfaction* dengan *behavior* dengan kepuasan sebagai perasaan atau evaluasi positif individu terhadap pekerjaan mereka dan perilaku yang dimaksudkan adalah tindakan-tindakan (sering kali dianggap remeh) yang melancarkan mekanisme sosial organisasi tetapi tidak secara langsung termasuk dalam konsep umum tentang *job desk*. Ada dua teori yang mendasari penelitian tersebut yang pertama yaitu *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958) yang kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Peter M. Blau, dan Richard Emerson (1964). Teori ini membahas terkait perilaku individu dalam hubungan interpersonal didasarkan pada pertukaran nilai sumber daya. Teori ini menyatakan bahwa interaksi sosial tidak hanya didasarkan pada emosi, tetapi juga pada evaluasi rasional tentang apa yang didapat dan diberikan dalam suatu hubungan. Kedua, *a series of social psychological experiments* yang

diungkapkan oleh Rosenhan, Underwood, & Moore (1974) yang menjelaskan tentang hubungan sosial dimana suasana hati yang positif cenderung mendorong perilaku prososial dan memperkuat hubungan sosial, termasuk di tempat kerja. Dan berdasarkan penjelasan yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan OCB sebagai perilaku positif sosial yang tidak termasuk kedalam job desk pekerjaan namun berpengaruh terhadap lingkungan dan suasana kerja yang kemudian berdampak terhadap peningkatan *satisfaction* dan *performance*.

Berdasarkan pembagian OCB menurut Organ, Bal & Alhnaity (2024) menjelaskan terkait 5 indikator OCB yaitu :

1. *Altruism*

Perilaku sukarela yang dilakukan karyawan kepada rekan kerja dan anggota organisasi lainnya.

2. *Courtesy*

perilaku seseorang terhadap orang lain dalam bentuk rasa hormat, penuh perhatian, dan berusaha menghindari masalah.

3. *Conscientiousness*

perilaku individu dalam hal ketepatan waktu, mematuhi aturan, dan tidak mengambil istirahat yang tidak pantas.

4. *Sportsmanship*

mentalitas seorang pekerja yang tidak mengeluh, tetap optimis, dan tidak membicarakan keinginan untuk keluar dari organisasi.

5. *Civic virtue*

perilaku karyawan yang berkaitan dengan mengikuti perkembangan organisasi, menghadiri rapat, dan bersikap proaktif dalam melayani organisasi.

Di dalam kajian keislaman, OCB diperlihatkan sebagai perilaku tolong menolong antar sesama dengan memegang nilai keikhlasan yang mendasarinya.

Allah *subhanahu wa ta'ala* berfirman dalam surah al-Mâidah/5(2) :

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya “*Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya*” (QS. Al-Mâidah : 2)

Ayat tersebut menjelaskan mengenai perintah untuk saling tolong menolong dalam hal kebaikan. Makna kebaikan (*al-birru*) pada ayat tersebut mencakup seluruh perbuatan baik dan kesempurnaan begitu pula pada lawan katany yaitu dosa (*al-itsmu*) yang juga diartikan seluruh perbuatan buruk dan kejelekan (Imam Ibnu Qayyim *rahimahullah*, 1997).

Kemudian di dalam haditsnya Rasulullah S.A.W. bersabda mengenai perilaku ikhlas :

لَوْ أَنَّ أَحَدَكُمْ يَعْمَلُ فِي صَخْرَةٍ صَمَاءَ لَيْسَ لَهَا بَابٌ وَلَا كَوَّةٌ لَخَرَجَ عَمَلُهُ كَائِنًا مَا كَانَ. متفق عليه

Artinya : “Seandainya salah seorang di antara kamu melakukan suatu perbuatan di dalam gua yang tidak ada pintu dan lubangnya maka amal itu tetap akan bisa keluar (tetap dicatat oleh Allah) menurut keadaannya.” (HR. Bukhari & Muslim)

Hadits ini menjelaskan tentang perbuatan ikhlas yang dilakukan seandainya pun tidak diketahui oleh siapapun, perbuatan tersebut akan tetap dicatat sebagai sebuah kebaikan. Perbuatan baik sekalipun tidak diketahui orang lain tentu manfaatnya sekecil apapun akan berdampak terhadap sekitarnya (baik disadari ataupun tidak). Dan tentu dalam pekerjaan perilaku baik yang dilakukan oleh antar karyawan akan mendorong tingkat satisfaction yang ada pada kelompok karyawan tersebut dan pada akhirnya juga akan berdampak terhadap pencapaian tujuan bersama.

2.2.2 Employee Performance (EP)

Novia Ruth Silaen dalam buku (Silaen, *et al.*, 2021 : 2) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai Hasil pekerjaan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Menurut Rivaldo, (2021 : 1) Kinerja adalah proses tingkah laku seseorang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan produk atau ide untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Abdullah (2014 : 3) kinerja berarti prestasi kerja yang berasal dari implementasi perencanaan kerja yang

telah dibuat oleh manajerial perusahaan atau organisasi dan dijalankan oleh seluruh karyawan atau SDM yang bekerja di perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan.

Employee performance merupakan indikator dalam mengukur tingkat pencapaian tujuan perusahaan sehingga perusahaan akan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dengan kinerja yang baik, kecuali jika mereka tidak merasa puas atas hasil kinerja karyawan yang dimilikinya (Gitongu, Kingi, & Uzel, 2016). Akan tetapi menurut Brumbach (1988: 387) dalam Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan terkait kinerja yang tidak selalu membahas terkait hasil akhir. Perilaku dan tindakan yang dilakukan selama proses pencapaian tujuan juga termasuk dari bagian pemahaman terkait kinerja. Meskipun demikian perilaku selama bekerja seperti komunikasi yang dilakukan, cara menyelesaikan permasalahan dan sebagainya tidaklah termasuk pada alat dalam mencapai tujuan akhir. Hal ini dikarenakan jika hasil akhir yang diterima tidak sesuai harapan itu tidaklah menjelaskan apakah perilaku kerja yang ditunjukkan karyawan buruk, perilaku yang baik tetap menunjukkan komitmen, usaha, dan keterampilan yang layak dihargai serta bisa menjadi indikator potensial kinerja masa depan yang lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa *employee performance* sebagai tingkatan kemampuan (skill) yang dimiliki oleh karyawan yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan dan digunakan dalam menentukan kapabilitas karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

John Miner dalam Sudarmanto (2009) merincikan terkait indikator *employee performance* kedalam 4 indikator yang digunakan dalam menilai kinerja yaitu

1. *Quality* : Pengukuran mengenai tingkat pencapaian hasil pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan norma atau spesifikasi yang diinginkan.
2. *Quantity* : Pengukuran mengenai jumlah pekerjaan yang berhasil dipenuhi dalam waktu tertentu.
3. *Timeliness* : Pengukuran tentang efektivitas penggunaan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang menggunakan batas waktu.
4. *Cooperation* : Pengukuran mengenai kemampuan seseorang dalam interaksi sosial khususnya kerjasama dalam organisasi untuk mencapai tujuannya.

Di dalam kajian keislaman, *employee performance* mencerminkan perilaku Allah *subhanahu wa ta'ala* berfirman :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Katakanlah (Nabi Muhammad), “Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah : 105)

Gambaran mengenai *employee performance* telah jelas dilihat pada ayat tersebut dimana dikatakan bahwa setiap pekerjaan (usaha) yang kita lakukan semuanya memiliki perhitungan dan balasannya. Ayat ini adalah pengingat bahwa seseorang harus tekun dalam pekerjaannya dan menunjukkan profesionalisme karena apa pun yang dilakukannya akan dilihat. Ini menegaskan bahwa pekerjaan

seorang individu harus memiliki standar tinggi dalam hal etika, akuntabilitas, dan kualitas. Bagian ini mendorong profesi bagi karyawan untuk melakukan yang terbaik demi mencari ridho Allah

2.2.3 *Job Satisfaction (JS)*

Pasulu, Irfan, Pahmi, Alim, dan Lenny (2023) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai perasaan dan perilaku yang bersifat positif yang ditunjukkan oleh karyawan dan berdampak atas penilaian pekerjaan mereka sebagai bentuk apresiasi dari manajerial perusahaan karena pekerja telah mencapai salah satu nilai penting dari pekerjaan. Selanjutnya, kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap positif dari tenaga kerja yang mencakup perasaan dan perilaku terhadap pekerjaan mereka melalui penilaian pekerjaan sebagai bentuk apresiasi untuk mencapai salah satu nilai penting dari pekerjaan. Montuori , *et al.* (2022) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai pengalaman kerja seseorang yang dilalui dengan perasaan emosional yang menyenangkan dan positif. *Job satisfaction* mencerminkan kualitas hidup secara keseluruhan, yang mencakup hubungan sosial, hubungan dengan keluarga, dan kesehatan yang dirasakan. *Job satisfaction* dipahami sebagai sikap atau perasaan keseluruhan seorang individu terhadap pekerjaannya. *Job satisfaction* dianggap sebagai evaluasi pribadi yang menunjukkan sejauh mana seseorang merasa nyaman, puas, dan bahagia dengan pekerjaannya. Definisi ini didasarkan pada pendekatan bahwa kepuasan kerja dapat dievaluasi melalui sikap emosional individu terhadap pekerjaannya secara umum, tanpa berfokus pada

aspek-aspek tertentu, seperti kompensasi atau kondisi tempat kerja (Brayfield & Rothe, 1951).

Job satisfaction berdasarkan teori Maslow tentang *hierarchy of needs* merupakan hasil dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik. Ketika kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi, maka akan muncul kepuasan dalam pekerjaan. Kepuasan kebutuhan yang dimaksud meliputi kebutuhan dasar fisiologis, kebutuhan akan keamanan di lingkungan kerja, kebutuhan untuk menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk meningkatkan harga diri, serta kebutuhan untuk mencapai aktualisasi diri (Nurjanah & Suherman, 2022). Kemudian berdasarkan teori Herzberg (1959) tentang sikap karyawan pada *Motivation-Hygiene Theory*, Tietjen & Myers (1998) dalam jurnalnya mengatakan *motivators (job factors)* merujuk pada faktor-faktor yang intrinsik dalam pekerjaan itu sendiri, seperti pengakuan atas tugas yang telah diselesaikan. Sebaliknya, *hygiene factors (extra-job factors)* cenderung mencakup entitas ekstrinsik seperti hubungan dengan rekan kerja, yang tidak berkaitan dengan pekerjaan aktual pekerjaan.

Job satisfaction bersifat komprehensif dan meliputi berbagai indikator, termasuk minat pada pekerjaan, tingkat antusiasme, perbandingan diri dengan orang lain dalam konteks pekerjaan, serta perasaan positif atau negatif secara keseluruhan. Pandangan ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja bukan sekadar pemenuhan kebutuhan material atau faktor eksternal, tetapi mencerminkan reaksi emosional total terhadap pekerjaan, yang diukur melalui sejumlah indikator

(Brayfield & Rothe, 1951). Kemudian Herzberg *et al.* dalam (Tietjen & Myers, 1998) mengatakann terkait indikator pengukur *job satisfaction* berupa :

1. *Recognition* : Pengakuan dari atasan atau rekan kerja atas pencapaian dan kontribusi yang dilakukan oleh karyawan. Pengakuan ini dapat berupa pujian, penghargaan, atau pengakuan formal lainnya
2. *Achievement* : Rasa pencapaian yang dirasakan individu setelah menyelesaikan tugas atau proyek dengan baik. Hal ini mencerminkan seberapa besar karyawan merasa sukses dalam pekerjaan mereka.
3. *Responsibility* : tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan. Karyawan cenderung merasa lebih puas jika mereka diberikan tanggung jawab yang signifikan dan dapat mengambil keputusan dalam pekerjaan mereka.
4. *Growth* : Peluang untuk berkembang secara profesional dan pribadi dalam pekerjaan. Ini termasuk kesempatan untuk mendapatkan pelatihan, promosi, dan pengembangan keterampilan baru.
5. *Work enviroment* : Meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan dapat dicapai melalui lingkungan kerja yang mendukung, yang mencakup suasana kerja yang positif, fasilitas yang memadai, dan hubungan baik antar rekan kerja.

Kajian keislaman yang terkait pada *job satisfaction* adalah rasa syukur nikmat, seseorang tidaklah akan selalu tercukupi rasa kepuasan pada dirinya hingga ia mensyukuri apa yang ia miliki. Allah *subhanahu wa ta'ala* berfirman :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: (Ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), sesungguhnya azab-Ku benar-benar sangat keras." (QS. Ibrahim : 7)

Ayat tersebut menjelaskan betapa pentingnya kita untuk selalu berdampingan dengan rasa syukur disetiap nikmat yang kita peroleh, dengan mensyukuri kelebihan dan kenikmatan yang kita peroleh niscaya kita akan mencapai rasa kepuasan atas pemberian Nya sebagaimana yang disebutkan di dalam ayat tersebut. Begitu pula kebalikannya, jika kita terus termakan akan pencarian kenikmatan kita pula yang pada akhirnya kehilangan rasa kepuasan tersebut.

2.2.4 *Work Engagement* (WE)

Menurut Jefriyanto, Sutanto, & Mardiana (2023) terdapat konsep dalam manajemen bisnis yang disebut dengan *work engagement*, dimana konsep ini membahas terkait komeitmen dalam diri karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan yang sangat terlibat dan terkonsentrasi pada pekerjaan mereka dan kegiatan jangka panjang perusahaan dikenal sebagai karyawan dengan tingkat *engagement* yang tinggi. *Engagement* dalam pekerjaan mengacu pada keterlibatan, kepuasan, dan keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Menurut Yurano, Dirgantara, & Siolemba (2024) *work engagement* merupakan sikap atau kondisi dalam diri individu dimana seorang karyawan memiliki sikap positif terhadap perilaku dalam pekerjaannya yang ditunjukkan oleh komitmen

terhadap organisasi, rasa memiliki, dan kebanggaan terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat serta komitmen untuk memberikan dedikasi dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. *Work engagement* didefinisikan oleh Bakker, Albrecht, & Leiter (2011) sebagai "kondisi positif yang memuaskan dan berhubungan dengan pekerjaan, yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh" dalam tugas kerja Artinya seseorang yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan memiliki pandangan yang luas, memiliki motivasi kuat untuk mencapai hasil yang diharapkan dan terfokus terhadap pekerjaannya. *Work engagement* lebih dari sekadar motivasi atau kepuasan kerja, tetapi ditandai dengan keterikatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan. Hal ini menjadikan para karyawan lebih energik dan lebih termotivasi dalam berusaha untuk memberikan penampilan terbaik mereka, yang tentunya akan memberikan efek yang positif pada produktivitas para karyawan dalam organisasi yang bersangkutan. (Bakker, Albrecht, & Leiter, *Work engagement: Further reflections on the state of play*, 2011).

Work engagement pertama kali dipelajari secara mendalam pada awal 2000-an sebagai tanggapan atas meningkatnya perhatian pada aspek positif dari kesehatan kerja. Penelitian awal menyoroti bahwa sementara "burnout" menggambarkan kelelahan emosional yang negatif akibat pekerjaan, *work engagement* mencerminkan spektrum positif dari kesejahteraan psikologis yang mendorong keterlibatan dalam pekerjaan (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011). Model Job Demands-Resources (JD-R) yang dikembangkan oleh Bakker dan

Demerouti menjadi landasan utama dalam memahami bagaimana sumber daya pekerjaan dan karakteristik individu memengaruhi *work engagement*. Teori ini menyatakan bahwa akses terhadap sumber daya pekerjaan yang mencakup dukungan sosial, otonomi, dan umpan balik secara signifikan meningkatkan level *work engagement* seseorang, yang secara langsung memperkuat performa kerja dan kesehatan psikologis karyawan (Bakker & Albrecht, 2018)

Work engagement biasanya diukur dengan tiga indikator utama menurut Bakker, Albrecht, & Leiter (2011) yaitu :

1. *Vigor* : mencerminkan energi tinggi serta ketahanan saat bekerja, dan menunjukkan kemampuan karyawan untuk terus produktif meskipun menghadapi tantangan.
2. *Dedication* : mengacu pada rasa keterikatan dan kebanggaan terhadap pekerjaan.
3. *Absorption* : karyawan benar-benar tenggelam dalam pekerjaan mereka, sehingga waktu terasa berjalan cepat.

Kombinasi dari ketiga indikator ini menunjukkan tingkat WE yang tinggi, yang umumnya berkaitan erat dengan tingkat kinerja dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta peningkatan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Bakker & Albrecht, 2018).

Dalam *work engagement* terdapat nilai keislaman berupa *itq'an* yang bermakna menyempurnakan atau dapat diartikan pula dengan mengerjakan (sesuatu) dengan sempurna. Perihal *itq'an* ini disampaikan Rasulullah S.A.W dalam haditsnya :

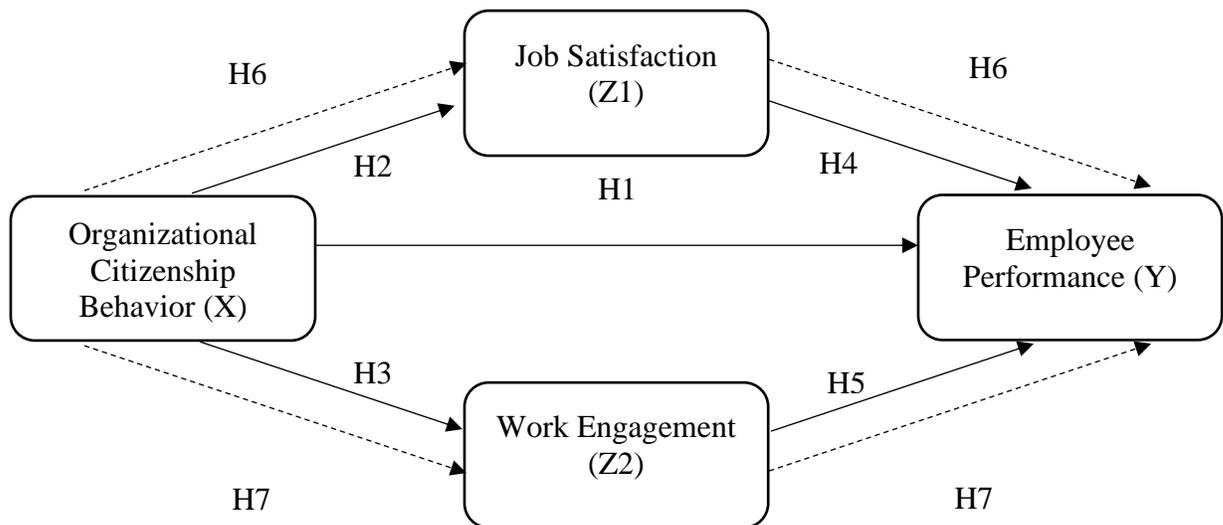
عَنْ عَائِشَةَ أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنْ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ

عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ

Artinya : Dari Aisyah *rahdiallahu anha*, bersabda Rasulullah *shalalaahu alaihi wa salam*: “Allah 'azza wa jalla menyukai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu amal secara *itqan*.” (HR. At-Tabrani).

2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual



Sumber : Model Diolah Peneliti, 2024

H1 : Pengaruh Langsung OCB terhadap Employee Performance.

H2 : Pengaruh langsung OCB terhadap Job Satisfaction.

H3 : Pengaruh langsung OCB terhadap Work Engagement.

H4 : Pengaruh langsung Job Satisfaction terhadap Employee Performance.

H5 : Pengaruh langsung Work Engagement terhadap Employee Performance.

H6 : Pengaruh tidak langsung OCB terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction.

H7 : Pengaruh tidak langsung OCB terhadap Employee Performance melalui Work Engagement.

2.4 Hipotesis Penelitian

2.4.1 Pengaruh OCB terhadap EP

Employee performance memiliki peran krusial bagi perusahaan karena produktivitas dan efektivitas kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional dan daya saing. Peningkatan *employee performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kualitas hubungan antar karyawan yang berperan signifikan dalam membangun lingkungan kerja yang suportif (Singh, 2019). Kepekaan dalam toleransi individu dan saling memahami dalam interaksi terhadap sesama karyawan menjadi penting dalam membangun hubungan yang baik pada lingkup lingkungan perusahaan (Candra & Frendika, 2023). OCB adalah sebuah cara yang tepat dalam mengatur aktivitas dalam kelompok kerja. Hal ini

dapat membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan, stabilkan kinerja, dan memperkuat kemampuan organisasi dalam beradaptasi atas perubahan.

Terdapat dampak positif dari hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan *employee performance*, yang berkontribusi secara signifikan pada produktivitas dan meningkatkan efektivitas organisasi. OCB mendorong perilaku seperti *altruism, courtesy, conscientiousness, sportsmanship dan civic virtue* yang memperbaiki kolaborasi dan moral tim, sehingga meningkatkan tingkat kinerja individu dan bersama (Bal & Alhnaity, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Pahlevi & Nirmala (2024) mengkonfirmasi pendapat Bal & Alhnaity dengan hasil penelitian berupa OCB yang mencakup perilaku sukarela yang mendukung fungsi organisasi, tidak hanya meningkatkan produktivitas setiap orang tetapi juga menggerakkan faktor lingkungan kerja menjadi lebih baik, yang kemudian berdampak bagi peningkatan kinerja secara keseluruhan. Mengacu pada penjelasan yang telah disampaikan, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Diduga OCB berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee performance*.

2.4.2 Pengaruh OCB terhadap JS

Job satisfaction merupakan rasa kepuasan (*satisfaction*) seorang pekerja atas pekerjaan (*job*) yang dilakukannya. Montuori , *et al.* (2022) mengatakan kepuasan yang dirasakan termasuk hubungan sosial, hubungan keluarga, dan status

kesehatan. OCB menurut Organ (1988) sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan tidak hanya dalam hubungannya terhadap tujuan organisasi, tetapi juga pada hubungan antar karyawan. Membantu rekan kerja, mematuhi aturan, sukarela untuk pekerjaan tambahan, dan berperilaku baik di tempat kerja. Menjadi bagian dari OCB mempengaruhi kepuasan kerja (Wahyudi, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Waqiah, Firdaus, dan Agustin (2021) mendukung pendapat tersebut. Hasil penelitian menjelaskan tentang peran OCB dalam hubungannya dengan *job satisfaction* memiliki dampak yang signifikan. Dengan mempertimbangkan penjelasan yang telah diberikan, penulis membuat hipotesis sebagai berikut::

H2 : Diduga OCB berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *job satisfaction*.

2.4.3 Pengaruh OCB terhadap WE

Work engagement merupakan perilaku yang mencerminkan rasa antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karyawan dengan tingkat engagement tinggi biasanya memiliki semangat untuk berkontribusi lebih, proaktif dalam mencapai target, dan merasa terkait dengan tujuan perusahaan. *Work engagement* pada dasarnya menunjukkan bagaimana karyawan melihat pengalaman kerja mereka. Ini terlihat dalam bentuk perasaan yang menggembirakan dan penuh energi, dimana mereka ingin menginvestasikan waktu dan usaha (antusiasme), pencarian yang berarti dan penting (dedikasi), dan aktivitas yang menarik perhatian mereka sepenuhnya (Bakker, Albrecht, & Leiter, 2011).

Penelitian yang dilakukan oleh Kusnilawati (2022) menyampaikan bahwa *islamic* OCB berpengaruh secara signifikan terhadap *work engagement*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa Islamic OCB dapat meningkatkan aspek-aspek penting dari *work engagement*, yaitu *say*, *stay*, dan *strive*. *Say* adalah perilaku karyawan dimana ia akan cenderung vokal terhadap aspek-aspek positif dalam pekerjaannya sehingga ketika terdapat sesuatu yang membuat pekerjaannya terganggu (akibat dari rekan kerja) ia akan berdiskusi dalam mencari solusi bersama. *Stay* adalah perilaku karyawan untuk tetap berada di organisasi. Ketika komitmen yang tinggi atas pekerjaan yang dilakukan dengan relasi dan hubungan baik yang tercipta antar sesama karyawan, OCB akan mempertahankan karyawan tersebut pada pekerjaannya. Dan *strive* adalah perilaku karyawan dimana ia akan berusaha lebih keras untuk mendukung kesuksesan perusahaan. OCB yang baik akan mendorong *engagement* karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Mengacu pada penjelasan yang telah disampaikan, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Diduga OCB berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *work engagement*.

2.4.4 Pengaruh JS terhadap EP

Job satisfaction berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja. Krekel, Ward, & de Neve (2019) mengatakan bahwa karyawan dengan tingkat *employee well-being* yang baik mampu meningkatkan produktivitas sebesar 10%, kemudian mereka menjelaskan

tentang *employee well-being* merupakan hasil pengukuran dari pengaruh *job satisfaction* yang berkorelasi dengan moral yang lebih baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Pahlevi & Nirmala (2024) dan Laras, Jatmiko, & Nugroho (2021), *job satisfaction* berdampak positif pada *employee performance*. Selain itu, penelitian oleh Pasulu, Irfan, Pahmi, Alim, dan Lenny (2023) menemukan adanya pengaruh positif dan dampak yang signifikan pada hubungan antar variabel *job satisfaction* dan *employee performance*. Pada penelitian tersebut dikatakan bahwa *job satisfaction* merupakan pendorong atas motivasi kerja dan dapat mempengaruhi *employee performance*. Motivasi adalah pendorong keinginan dalam menciptakan semangat bekerja dari diri seorang karyawan secara optimal untuk mencapai tujuan. Dengan motivasi, karyawan akan terdorong untuk melakukan yang terbaik dalam menjalankan tugasnya. Mengacu pada penjelasan yang telah disampaikan, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Diduga *Job satisfaction* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee performance*.

2.4.5 Pengaruh WE terhadap EP

Work engagement berperan dalam membuat seseorang menjadi antusias terhadap apa yang mereka lakukan dalam menjalankan pekerjaan mereka Dealisa & Widodo (2024) dalam penelitiannya mengatakan faktor yang membuat *work engagement* dapat mempengaruhi *employee performance* adalah ketika seorang karyawan memiliki sikap *engagement* terhadap apa yang ia kerjakan, perilaku tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih fokus, serius dan antusias terhadap

pekerjaannya dan pada akhirnya akan berdampak terhadap peningkatan kinerjanya. Kemudian didukung pula oleh hasil penelitiannya yang menunjukkan pengaruh *work engagement* yang berdampak secara signifikan terhadap *employee performance*. Mengacu pada penjelasan yang telah disampaikan, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Diduga *Work engagement* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee performance*.

2.4.6 Pengaruh OCB terhadap EP melalui JS

Ariadi, Niha, dan Manafe (2023) menemukan bahwa OCB berdampak positif pada *employee performance*, kemudian mereka juga menemukan bahwa *job satisfaction* dipengaruhi oleh OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Pahlevi & Nirmala (2024) mengetahui bahwa OCB terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction* berdampak signifikan dengan pengaruh yang positif. Yemmi, Amelia, Alwi, & Yusuf (2023) menemukan bahwa OCB melalui *job satisfaction* tidak berpengaruh terhadap *employee performance*. Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa OCB adalah komponen yang dapat mempengaruhi *employee performance*, dan banyak variabel, seperti tingkat *job satisfaction*, dapat berperan dalam pengaruh ini. Namun masih terdapat inkonsistensi hasil sehingga penelitian lebih lanjut terkait permasalahan ini masih diperlukan. Mengacu pada penjelasan yang telah disampaikan, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H6 : Diduga *Work engagement* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

2.4.7 Pengaruh OCB terhadap EP melalui WE

Penelitian yang dilakukan oleh Hadi & Hanif (2023) menunjukkan *work engagement* melalui OCB dapat mempengaruhi *employee performance*, namun *work engagement* tidak mempengaruhi *employee performance* secara langsung. Dealisa & Widodo (2024) menemukan bahwa OCB mampu memediasi variabel *work engagement* terhadap *employee performance*. Mengacu pada keterbatasan jumlah literatur yang secara spesifik mengeksplorasi bagaimana OCB dapat memengaruhi *work engagement*. Dimana sebagian besar literatur yang ada berfokus pada hubungan *work engagement* sebagai prediktor OCB Tidak ada penelitian yang secara khusus menyelidiki pengaruh OCB terhadap *employee performance* yang melalui *work engagement*. Sehingga, perlu penelitian lebih lanjut guna menguji pengaruh di antara keduanya. Mengacu pada penjelasan yang telah disampaikan, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H7 : Diduga *Work engagement* berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap *employee performance* melalui *job satisfaction*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Untuk mengukur dan menganalisis hubungan antara variabel penelitian, metode kuantitatif digunakan pada penelitian ini. Pemanfaatan data numerik, digunakan dengan tujuan untuk mendapatkan pemahaman yang objektif tentang bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Priadana & Sunarsi (2021) mengatakan penelitian kuantitatif sebagai metode yang melakukan studi fenomena secara sistematis dengan mengukur hasil dengan metode statistik, matematika, atau komputasi dari data yang telah dikumpulkan dikumpulkan.

Mengetahui hubungan sebab-akibat dari variabel yang digunakan menjadi tujuan dari penelitian ini. Sugiyono (2014) menjelaskan penelitian dengan menguji hipotesis tentang hubungan atau pengaruh antar variabel dengan cara yang lebih analitis merupakan jenis penelitian eksploratori. Empat variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Organization Citizenship Behavior* (X) sebagai variabel bebas (*Independent*), *Employee Performance* (Y) sebagai variabel terikat (*Dependent*), *Job Satisfaction* (Z1) dan *Work Engagement* (Z2) sebagai variabel intervening.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Excelitas Technologies yang beralamat di Jln. Beringin BIP Muka Kuning Lot 207 & 209, Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi didefinisikan sebagai seluruh obyek penelitian yang menjadi bagian dari lingkungan penelitian. Menurut Priadana & Sunarsi (2021) keseluruhan objek pada lingkup penelitian yang memiliki karakteristik yang serupa satu dengan lainnya yang terkumpul dalam satu lingkungan yang sama. Populasi juga mencakup sekumpulan orang, benda, atau fenomena yang memiliki karakteristik atau kualitas yang sama yang menjadi sasaran pengumpulan data dan analisis penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT. Excelitas Technologies, dengan jumlah 1.891 karyawan.

3.3.2 Sampel

Sebagai objek penelitian, sample adalah bagian dari populasi dan mewakili objek secara keseluruhan. Menurut Priadana & Sunarsi (2021) Bagian populasi yang dipilih secara khusus untuk penelitian disebut sample. Sampel diharapkan dapat menggambarkan fitur atau karakteristik populasi tersebut. Penggunaan sampel untuk mengumpulkan data memungkinkan generalisasi data dan membuat kesimpulan tentang populasi secara keseluruhan. Sampel pada penelitian ini berjumlah 95 karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Pemilihan teknik random sampling yang akan digunakan pada penelitian ini dikarenakan kebutuhan dalam menjamin setiap anggota populasi untuk memiliki

kesempatan yang untuk menjadi sampel. Random sampling adalah salah satu teknik sampling probabilitas yang bertujuan menghasilkan sampel representatif dan mengurangi bias penelitian. Menurut Sugiyono (2014) random sampling adalah metode yang memberikan kesempatan atau peluang yang setara terhadap seluruh populasi untuk menjadi bagian dari sampel penelitian. Teknik ini memungkinkan hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih luas. Untuk menentukan ukuran sampel, digunakan rumus Slovin, yang memungkinkan penentuan ukuran sampel yang sesuai berdasarkan jumlah populasi dan tingkat *margin of error* tertentu. *Margin of error* pada penelitian ini adalah sebesar 10% , persenan tersebut digunakan agar sampel tetap representatif terhadap populasi namun dengan jumlah responden yang masih bisa dikelola dalam batas waktu dan sumber daya penelitian. Rumusnya adalah sebagai berikut:

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

Keterangan:

n = Sampel

N = Populasi

e = *margin of error* (10%)

maka diperoleh hasil berupa :

$$n = \frac{1.891}{1 + 1.891(0,10)^2}$$

n = 94,98

Dengan pembulatan maka sampel yang dibutuhkan adalah sebesar 95 responden.

3.5 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini dipisahkan berdasarkan sumber memperoleh data kedalam dua bagian, yaitu:

3.5.1 Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung oleh peneliti biasanya didapat saat melakukan observasi lapangan. Contoh jenis data primer termasuk hasil observasi, wawancara, kuisisioner, dan sebagainya. Sugiyono (2014) mendefinisikan data primer sebagai sumber data yang memberikan data secara langsung kepada pengumpul data.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung kepada peneliti. Data yang diambil dari dokumen, artikel jurnal, hasil penelitian orang lain, dan sebagainya merupakan contoh dari jenis data sekunder. Menurut Sugiyono (2014) Data yang dikumpulkan atau diperoleh dari sumber-sumber sebelumnya disebut data sekunder.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data yang digunakan pada penelitian, peneliti menggunakan dua teknik pengumpulan data untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

3.6.1 Observasi

Jenis observasi yang dilakukan adalah *non-participan observation* dimana Observasi non-partisipasi berarti bahwa peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas yang dilakukan oleh sumber data yang diamati (Soesana, *et al.*, 2023). Dalam hal ini, Penelitian ini dilakukan dengan mengamati perilaku objek penelitian; namun, peneliti tidak terlibat secara langsung dalam kegiatan tersebut.

3.6.2 Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan melakukan penyebaran pertanyaan tertulis yang dibagikan kepada subjek penelitian dengan tujuan untuk mengumpulkan tanggapan dari mereka. Soesana, *et al.* (2023) menjelaskan teknik kuisisioner dilakukan oleh peneliti dengan memberi responden sejumlah pertanyaan atau pernyataan tertulis, dan kemudian mengumpulkan kembali kuesioner untuk mengumpulkan data dari responden. Pada penelitian ini, nilai jawaban responden diukur dengan skala likert, yang biasanya terdiri dari beberapa pernyataan yang mengungkapkan sikap dan meminta responden untuk memberikan penilaian berdasarkan tingkat persetujuan mereka.. Responden dapat memilih dari beberapa pilihan yang biasanya bervariasi dari "sangat setuju" hingga "sangat tidak setuju" (Sugiyono, 2014).

- d. Sangat setuju diwakilkan dengan skor 5
- e. Setuju diwakilkan dengan skor 4
- f. Cukup setuju diwakilkan dengan skor 3
- g. Tidak setuju diwakilkan dengan skor 2
- h. Sangat tidak setuju diwakilkan dengan skor 1

3.7 Definisi Operasional Variabel

Berikut adalah definisi operasional dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

3.7.1 *Independent Variable (X)*

Sugiyono (2014) menjelaskan variabel independen sebagai Faktor yang menyebabkan variabel dependen berubah. Untuk variabel independen, pada penelitian ini *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* digunakan sebagai variabel independennya.

3.7.2 *Dependent Variable (Y)*

Sugiyono (2014) Variabel yang disebabkan oleh variabel independen atau bebas disebut variabel terikat. Untuk variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini adalah *Employee Performance*.

3.7.3 *Intervening Variable (Z)*

Tuckman (1988) dalam Sugiyono (2014) Secara teoritis, variabel yang dapat mengubah hubungan antara variabel independen dan dependen secara tidak

langsung, variabel ini menjadi pengaruh eksternal dari hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel intervening pada penelitian ini adalah *Job Satisfaction* (Z1) dan *Work Engagement* (Z2).

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

| No. | Variabel | Indikator | Item |
|-----|--|--------------------------|---|
| 1. | <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X)</i> Organ (1988) | <i>Altruism</i> | Membantu rekan kerja |
| | | | Peduli terhadap rekan kerja |
| | | | Membantu tanpa mengharap imbalan |
| | | <i>Courtesy</i> | Menjaga keharmonisan antar karyawan |
| | | | Mempertimbangkan dampak tindakan |
| | | | Berlaku sopan terhadap rekan kerja |
| | | <i>Conscientiousness</i> | Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu |
| | | | Selalu memenuhi aturan |
| | | | Tidak mudah mengambil izin |
| | | <i>Sportsmanship</i> | Menghindari sikap mengeluh terhadap pekerjaan |
| | | | Optimis terhadap rintangan dalam pekerjaan |
| | | | tidak terganggu dengan peraturan yang mungkin kurang nyaman |

| | | | | |
|----|--|---------------------|--|--|
| | | <i>Civic Virtue</i> | Berpartisipasi dalam acara atau kegiatan perusahaan | |
| | | | Proaktif memberikan saran | |
| | | | Mengutamakan kepentingan perusahaan | |
| 2. | <i>Employee Performance (Y)</i> John Miner (1998) | <i>Quality</i> | Memastikan kualitas hasil kerja selalu mendapat penilaian baik | |
| | | | | Memastikan hasil kerja memenuhi standar kualitas |
| | | | | Teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan |
| | | | <i>Quantity</i> | Dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai target |
| | | | | Memenuhi beban kerja yang telah ditetapkan |
| | | | | Terus produktif dan menghasilkan hasil kerja yang baik |
| | | | <i>Timeliness</i> | Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu |
| | | | | Mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan |
| | | | | Jarang terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan |
| | | | <i>Cooperation</i> | Bersedia membantu rekan kerja |

| | | | | |
|----|---|--------------------|---|--|
| | | | Bekerja sama dengan baik dalam tim | |
| | | | Terbuka terhadap masukan | |
| 3. | <p><i>Job Satisfaction (Z1)</i> Herzberg <i>et al.</i> (1959)</p> | <i>Recognition</i> | Merasa dihargai atas kontribusi yang di berikan | |
| | | | | Merasa di akui atas pencapaian dan upaya yang dilakukan |
| | | | | Sering mendapatkan apresiasi |
| | | | <i>Achievement</i> | Merasa bangga dengan pencapaian yang telah dicapai |
| | | | | Merasa telah mencapai banyak hal dalam pekerjaan |
| | | | | Memiliki kesempatan untuk mencapai target yang berarti dalam pekerjaan |
| | | | <i>Responsibility</i> | Diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan |
| | | | | Memiliki kewenangan untuk membuat keputusan penting dalam pekerjaan |
| | | | | Dipercayakan dengan tanggung jawab yang signifikan di tempat kerja |
| | | | <i>Growth</i> | Memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan karier |

| | | | |
|----|--|------------------------|---|
| | | | Merasa didukung dalam mencapai pertumbuhan profesional |
| | | | Memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan yang mendukung peningkatan kemampuan |
| | | <i>Work Enviroment</i> | Lingkungan kerja mendukung produktivitas dan kenyamanan dalam bekerja |
| | | | Hubungan dengan rekan kerja sangat baik dan mendukung dalam pekerjaan |
| | | | Perusahaan menyediakan fasilitas yang memadai untuk kebutuhan pekerjaan |
| 4. | <i>Work Engagement (Z2)</i> Bakker, Albrecht, & Leiter (2011) | <i>Vigor</i> | Tetap produktif walaupun menghadapi rintangan |
| | | | Penuh semangat dalam mengerjakan pekerjaan |
| | | | Memiliki motivasi untuk selalu bekerja dengan giat |
| | | <i>Dedication</i> | Berkomitmen tinggi terhadap pekerjaan |
| | | | Bangga dengan pekerjaan |
| | | <i>Absorption</i> | Sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | | | Fokus dalam melakukan pekerjaan |
| | | | Tidak mudah terdistraksi terhadap gangguan saat melakukan pekerjaan |

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

3.8 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data didefinisikan sebagai salah satu langkah yang dilakukan oleh peneliti dalam upaya menemukan dan mencapai hasil yang diinginkan, dengan mengandalkan data yang telah dikumpulkan (Soesana, *et al.*, 2023). Teknik analisis data merujuk pada metode atau prosedur yang digunakan untuk mengolah, menafsirkan, dan menarik kesimpulan dari data yang telah diperoleh dalam suatu penelitian. Tujuannya adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Penelitian ini adalah penelitian *kuantitatif exploratory* dengan tujuan menguji hubungan sebab-akibat antara variabel.

Dengan *job satisfaction* dan *work engagement* sebagai variabel intervening, data penelitian pengaruh OCB terhadap *employee performance* diolah menggunakan teknik analisis *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Teknik ini diolah menggunakan software SmartPLS 3. Pemilihan PLS-SEM didasarkan pada kemampuannya untuk menangani model penelitian yang memiliki struktur kompleks serta variabel laten, sesuai dengan tujuan penelitian. SmartPLS 3 dipilih karena mampu mendukung analisis data dengan distribusi non-normal dan ukuran sampel yang kecil. Selain itu, penggunaan teknik PLS-SEM memungkinkan dilakukannya evaluasi

hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel oleh peneliti, yang mendukung pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Proses analisis data menggunakan metode ini mencakup evaluasi *outer model* dalam menganalisis validitas dan reabilitas data, serta *inner model* dalam menganalisis hubungan antar variabel untuk memastikan hasil penelitian yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berikut adalah tahapan pengujian data menggunakan SmartPLS :

3.8.1 *Outer Model*

Analisis outer model menjelaskan terkait hubungan variabel laten, atau konstruk, dan variabel observasi yang mengukurnya. Fokus Outer model adalah validitas dan reliabilitas, tahapan ini penting dilakukan karena dari pengukuran outer model data penelitian diharapkan benar-benar mencerminkan konsep penelitian yang ingin diteliti. Pengukuran outer model bertujuan untuk mengevaluasi validitas data dan memperkirakan reliabilitas dari indikator dan konstruk.

3.8.1.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data terbagi menjadi 2 yaitu:

3.8.1.1.1 *Convergent Validity*

Validitas konvergen mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk saling berkorelasi dan mengukur hal yang sama. Pengujian tersebut meliputi:

- a. *Loading Factor*: data hasil analisis loading faktor harus diatas 0,7. Nilai 0,7 ini menunjukkan kontribusi yang signifikan terhadap konstruk.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*: data hasil analisis Nilai AVE harus melebihi 0,5. Nilai ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang ada.

3.8.1.1.2 *Discriminant Validity*

Analisis validitas diskriminan digunakan untuk mengukur antar konstruk penelitian, dan melihat sejauh mana perbedaan antar konstraknya. Analisis tersebut mencakup:

- a. Kriteria *Fornell-Larcker*: nilai *fornell-larcker* didapat dari melihat akar kuadrat AVE pada setiap variabel. Nilai yang menentukan kriteria yang baik adalah nilai akar kuadrat AVE tiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi variabel lainnya.

- b. Kriteria *Cross Loading*: nilai *cross loading* dalam satu variabel haruslah lebih tinggi dibandingkan nilai *cross loading* variabel laten lainnya untuk melihat data diskriminan yang bernilai positif.

3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Tujuan dari analisis uji reliabilitas adalah untuk menilai konsistensi dan akurasi dari instrumen penelitian yang diterapkan. Terdapat 2 jenis reliabilitas yang biasanya diuji dalam PLS-SEM.

- a. Cronbach's Alpha: Nilai Cronbach's Alpha sebaiknya juga lebih dari 0,7 seperti pada nilai *loading factor*. Nilai ini memberikan gambaran tambahan tentang reliabilitas konstruk.
- b. Composite Reliability (CR): nilai hasil analisis CR yang baik adalah lebih besar dari 0,7. Batasan nilai ini menunjukkan konsistensi antar internal yang baik.

3.8.1.3 Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model dilakukan setelah analisis outer model sebelumnya telah terlaksana, evaluasi ini dilakukan untuk memastikan bahwa semua indikator memenuhi kriteria yang diperlukan. penggunaan pengujian *goodness of fit* merupakan model analisis yang digunakan. Model ini bertujuan untuk menilai seberapa baik model yang dikembangkan mampu memprediksi data dan sejauh mana model tersebut layak digunakan. Syarat dari pengujian *goodness of fit* adalah *standardized root mean square residual* (SRMSR) harus kurang dari 0,10.

3.8.2 *Inner Model*

Pengujian analisis inner model bertujuan untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten (*constructs*) satu sama lain. Berbeda dengan outer model yang fokus pada validitas dan reliabilitas indikator, analisis inner model lebih berfokus pada hubungan antar variabel laten dan bagaimana mereka saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain. Analisis ini dilakukan dengan menguji *path coefficients* dan dengan memperhatikan nilai *T Statistic* dan *P Value*. Dimana *P Value* di bawah 0,05 atau *T Statistic* yang melebihi 1,96 menandakan adanya signifikansi.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Excelitas Technologies Batam merupakan bagian dari Excelitas Technologies Corp., sebuah perusahaan global yang berfokus pada pengembangan dan produksi solusi fotonik canggih. Perusahaan ini memiliki jejaring global dengan pusat desain dan manufaktur di Amerika, Eropa, dan Asia, serta mempekerjakan lebih dari 7.500 karyawan di seluruh dunia. Excelitas menawarkan portofolio produk yang luas, termasuk laser dan sumber cahaya, optik dan pencitraan, sensor dan detektor, serta catu daya dan elektronik. Perusahaan ini melayani berbagai pasar, seperti aerospace, otomotif, pertahanan, industri, medis, keamanan, sains, semikonduktor, dan teknologi pintar.

Excelitas Technologies didirikan pada tahun 2010 sebagai hasil pemisahan dari PerkinElmer oleh perusahaan ekuitas swasta Veritas Capital. Sejak itu, Excelitas telah mengalami pertumbuhan strategis melalui serangkaian akuisisi, termasuk Kaiser Systems, Lumen Dynamics, Qioptiq, dan Phoseon Technologies. Pada tahun 2017, perusahaan ini diakuisisi oleh AEA Investors LP, yang berbasis di New York City.

PT. Excelitas Technologies Batam berlokasi di Batam, Indonesia, dan memiliki sertifikasi ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, dan ANSI/ESD S20.20:2021. Perusahaan ini mempekerjakan total 1.734 karyawan, dengan 1.454 di antaranya merupakan tenaga kerja langsung dan 280 tenaga kerja tidak langsung. Struktur organisasi di Batam dipimpin oleh SVP Asia Operations dan Deputy Site Leader, dengan tim manajemen yang mencakup bidang manufaktur, operasi, kualitas, fasilitas, sumber daya manusia, IT, dan keuangan.

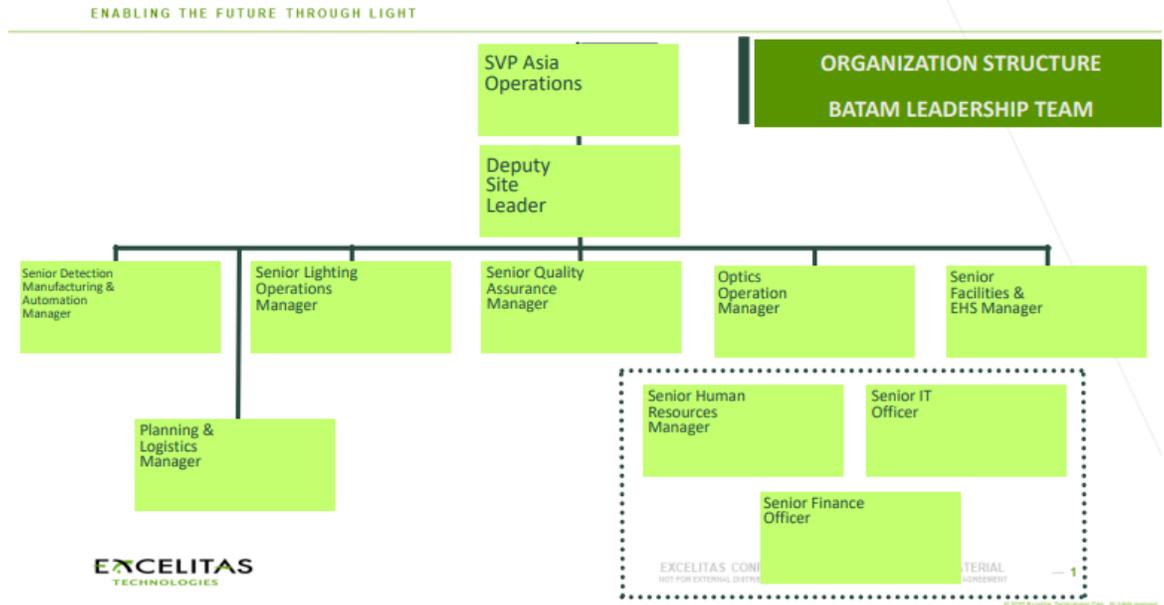
Produk utama yang dihasilkan oleh PT. Excelitas Technologies Batam meliputi detektor inframerah (IRD), sensor termopil (TPS), dan modul termopil (TPM). Produk-produk ini digunakan dalam berbagai aplikasi, seperti detektor gas, termometer non-kontak, smart switch, dan perangkat wearable seperti smart wristband. Selain itu, perusahaan ini juga aktif dalam kegiatan sosial dan komunitas, termasuk kegiatan keagamaan, olahraga, hari pelayanan karyawan, dan donor darah.

PT. Excelitas Technologies memiliki visi dan misi dalam menjalankan bisnis berupa:

- a. Visi : Menjadi pemimpin global dalam menyediakan solusi fotonik yang inovatif dan berkualitas tinggi.
- b. Misi : Untuk memungkinkan masa depan melalui teknologi cahaya dengan menyediakan produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan pelanggan di berbagai industri, termasuk aerospace, otomotif, pertahanan, medis, dan teknologi pintar.

Adapun struktur organisasi PT. Excelitas Technologies Batam adalah sebagai berikut :

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT Excelitas Technologies



Sumber : Excelitas Technologies Overview, Open internal resources

4.1.2 Distribusi Karakteristik Responden

Berdasarkan dari jumlah hasil kuesioner yang disebarakan, penelitian ini melibatkan sebanyak 72 karyawan dari PT Excelitas Technologies, Batam sebagai responden. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan variabel demografi, meliputi jenis kelamin, usia, dan lama pengalaman kerja. Data mengenai karakteristik ini diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan secara daring melalui Google Form untuk memudahkan partisipasi responden dalam memberikan jawaban yang akurat dan sesuai dengan kondisi mereka.

4.1.2.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Pada tabel berikut dapat dilihat mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin :

Tabel 4. 1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|----------------------|---------------|-----------------------|
| Laki-laki | 19 | 26,4% |
| Perempuan | 53 | 73,6% |
| Jumlah | 72 | 100% |

Sumber : Data Premier Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan tabel dari data yang telah dianalisis, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini merupakan karyawan perempuan, dengan jumlah mencapai 53 orang atau sekitar 73,6% dari total partisipan. Sementara itu, jumlah responden laki-laki tercatat sebanyak 19 orang, yang setara dengan 26,4% dari keseluruhan responden. Perbedaan proporsi ini mencerminkan komposisi tenaga kerja di perusahaan yang menjadi objek penelitian.

4.1.2.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Pengalaman Kerja

Pada tabel berikut dapat dilihat mengenai karakteristik responden berdasarkan lama pengalaman kerja:

Tabel 4. 2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Lama Bekerja | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------------|-------------------------|-------------------|
| <1 Tahun | 5 | 6,9% |
| 1-3 Tahun | 46 | 63,9% |
| > 3 Tahun | 21 | 29,2% |
| Jumlah | 72 | 100% |

Sumber : Data Premier Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 3 tahun, dengan jumlah sebanyak 46 orang atau sekitar 63,9% dari total partisipan. Sementara itu, sebanyak 21 responden (29,2%) telah bekerja lebih dari 3 tahun, dan 5 responden (6,9%) memiliki pengalaman kerja kurang dari 1 tahun. Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian

besar karyawan di PT. Excelitas Technologies Batam memiliki pengalaman kerja yang relatif baru, namun tetap didominasi oleh mereka yang telah bekerja lebih dari satu tahun

4.1.3 Distribusi Jawaban Responden

4.1.3.1 Variabel Organizational Citizenship Behavior (X)

Pada penelitian ini, Organizational Citizenship Behavior (X) diukur menggunakan 15 indikator dalam bentuk pernyataan. Distribusi jawaban untuk variabel OCB disajikan dalam Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4. 3 Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | X1.1 | 1 | 1 | 31 | 26 | 13 | 72 | 3.7 |
| 2 | X1.2 | 1 | 0 | 27 | 27 | 17 | 72 | 3.8 |
| 3 | X1.3 | 0 | 2 | 34 | 21 | 15 | 72 | 3.7 |
| 4 | X1.4 | 1 | 1 | 30 | 25 | 15 | 72 | 3.7 |
| 5 | X1.5 | 1 | 1 | 25 | 31 | 14 | 72 | 3.8 |
| 6 | X1.6 | 1 | 2 | 24 | 30 | 15 | 72 | 3.8 |
| 7 | X1.7 | 1 | 1 | 27 | 32 | 11 | 72 | 3.7 |
| 8 | X1.8 | 1 | 2 | 28 | 29 | 12 | 72 | 3.7 |
| 9 | X1.9 | 1 | 1 | 22 | 33 | 15 | 72 | 3.8 |
| 10 | X1.10 | 1 | 1 | 26 | 31 | 13 | 72 | 3.75 |
| 11 | X1.11 | 1 | 1 | 28 | 28 | 14 | 72 | 3.74 |
| 12 | X1.12 | 1 | 0 | 29 | 27 | 15 | 72 | 3.76 |
| 13 | X1.13 | 1 | 4 | 26 | 21 | 20 | 72 | 3.76 |
| 14 | X1.14 | 1 | 3 | 18 | 32 | 18 | 72 | 3.88 |
| 15 | X1.15 | 0 | 5 | 26 | 24 | 17 | 72 | 3.74 |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data dalam tabel, jawaban responden mengenai Organizational Citizenship Behavior (OCB) (X) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pernyataan terkait membantu rekan kerja (X1.1) menunjukkan distribusi jawaban dimana 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 21 responden netral, 26 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju, dengan rata-rata skor 3,7. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung menyetujui pernyataan ini.
2. Pernyataan tentang kepedulian terhadap rekan kerja (X1.2) menunjukkan distribusi jawaban dengan 1 responden sangat tidak setuju, 0 responden tidak setuju, 27 responden netral, 27 responden setuju, dan 17 responden sangat setuju, menghasilkan rata-rata 3,8. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung setuju.
3. Pernyataan terkait membantu tanpa mengharap imbalan (X1.3) menunjukkan distribusi jawaban 0 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 34 responden netral, 21 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Hal ini mengindikasikan kecenderungan responden dalam menyetujui pernyataan tersebut.
4. Pernyataan tentang menjaga keharmonisan antar karyawan (X1.4) menunjukkan distribusi jawaban dengan 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 30 responden netral, 25 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.
5. Pernyataan tentang mempertimbangkan dampak tindakan (X1.5) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 25 responden netral, 31 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,8. Mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan ini.

6. Pernyataan tentang bersikap sopan terhadap rekan kerja (X1.6) memiliki distribusi jawaban dengan 1 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 24 responden netral, 30 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,8. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.
7. Pernyataan mengenai menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu (X1.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 27 responden netral, 32 responden setuju, dan 11 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Ini menunjukkan mayoritas responden cenderung setuju.
8. Pernyataan tentang selalu memenuhi aturan (X1.8) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 28 responden netral, 29 responden setuju, dan 12 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.
9. Pernyataan mengenai tidak mudah mengambil izin (X1.9) memperlihatkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 22 responden netral, 33 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,8. Mayoritas responden menyetujui pernyataan ini.
10. Pernyataan terkait menghindari sikap mengeluh terhadap pekerjaan (X1.10) memiliki distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 26 responden netral, 31 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,75. Ini menunjukkan kecenderungan responden untuk menyetujui pernyataan tersebut.
11. Pernyataan mengenai optimisme terhadap rintangan dalam pekerjaan (X1.11) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 28 responden netral, 28 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,74. Mayoritas responden cenderung setuju.

12. Pernyataan tentang tidak terganggu dengan peraturan yang mungkin kurang nyaman (X1.12) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 0 responden tidak setuju, 29 responden netral, 27 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,76. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.
13. Pernyataan mengenai berpartisipasi dalam acara atau kegiatan perusahaan (X1.13) memperlihatkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 26 responden netral, 21 responden setuju, dan 20 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,76. Ini menunjukkan mayoritas responden cenderung setuju.
14. Pernyataan mengenai proaktif memberikan saran (X1.14) menunjukkan distribusi jawaban dengan 1 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 18 responden netral, 32 responden setuju, dan 18 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,88. Ini mengindikasikan kecenderungan responden untuk cukup setuju.
15. Pernyataan terkait mengutamakan kepentingan perusahaan (X1.15) memiliki distribusi jawaban dimana 0 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 26 responden netral, 24 responden setuju, dan 17 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,74. Mayoritas responden cenderung menyetujui pernyataan ini.

4.1.3.2 Variabel Employee Performance (Y)

Pada penelitian ini, *Employee Performance* (Y) diukur menggunakan 12 indikator dalam bentuk pernyataan. Distribusi jawaban untuk variabel EP disajikan dalam Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4. 4 Distribusi Jawaban Responden Variabel EP (Y)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Y1.1 | 1 | 2 | 25 | 30 | 14 | 72 | 3.75 |
| 2 | Y1.2 | 1 | 3 | 27 | 26 | 15 | 72 | 3.71 |
| 3 | Y1.3 | 1 | 3 | 33 | 24 | 11 | 72 | 3.57 |
| 4 | Y1.4 | 1 | 2 | 29 | 28 | 12 | 72 | 3.67 |
| 5 | Y1.5 | 1 | 4 | 27 | 24 | 16 | 72 | 3.69 |
| 6 | Y1.6 | 0 | 5 | 22 | 29 | 16 | 72 | 3.78 |
| 7 | Y1.7 | 1 | 2 | 25 | 25 | 19 | 72 | 3.82 |
| 8 | Y1.8 | 1 | 4 | 24 | 29 | 14 | 72 | 3.71 |
| 9 | Y1.9 | 0 | 2 | 24 | 33 | 13 | 72 | 3.79 |
| 10 | Y1.10 | 1 | 3 | 25 | 30 | 13 | 72 | 3.71 |
| 11 | Y1.11 | 1 | 4 | 30 | 21 | 16 | 72 | 3.65 |
| 12 | Y1.12 | 1 | 4 | 16 | 35 | 16 | 72 | 3.85 |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data dalam tabel, jawaban responden mengenai Employee Performance (EP) (Y) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pernyataan mengenai memastikan kualitas hasil kerja selalu mendapat penilaian baik (Y1.1) menunjukkan distribusi jawaban dengan 1 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 25 responden netral, 30 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju, dengan rata-rata skor 3,75. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung menyetujui pernyataan ini.
2. Pernyataan tentang memastikan hasil kerja memenuhi standar kualitas (Y1.2) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 27 responden netral, 26 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju,

menghasilkan rata-rata 3,71. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cukup setuju.

3. Pernyataan mengenai ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan (Y1.3) memperlihatkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 33 responden netral, 24 responden setuju, dan 11 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,57. Hal ini menunjukkan kecenderungan responden dalam menyetujui pernyataan tersebut.
4. Pernyataan terkait penyelesaian jumlah pekerjaan sesuai target (Y1.4) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 29 responden netral, 28 responden setuju, dan 12 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,67. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cukup setuju.
5. Pernyataan tentang pemenuhan beban kerja yang telah ditetapkan (Y1.5) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 27 responden netral, 24 responden setuju, dan 16 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,69. Mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan ini.
6. Pernyataan tentang bersikap disiplin dalam menyelesaikan tugas (Y1.6) memiliki distribusi jawaban dengan 0 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 22 responden netral, 29 responden setuju, dan 16 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,78. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.
7. Pernyataan mengenai menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Y1.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 25 responden netral, 25 responden setuju, dan 19 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,82. Ini menunjukkan mayoritas responden cenderung setuju.
8. Pernyataan tentang pengelolaan waktu kerja yang efektif (Y1.8) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 24 responden

netral, 29 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,71. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.

9. Pernyataan mengenai ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas (Y1.9) memperlihatkan bahwa 0 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 24 responden netral, 33 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,79. Mayoritas responden menyetujui pernyataan ini.
10. Pernyataan terkait kesiapan dalam membantu rekan kerja (Y1.10) memiliki distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 25 responden netral, 30 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,71. Ini menunjukkan kecenderungan responden untuk menyetujui pernyataan tersebut.
11. Pernyataan mengenai kerja sama dalam tim (Y1.11) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 30 responden netral, 21 responden setuju, dan 16 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,65. Mayoritas responden cenderung setuju.
12. Pernyataan mengenai keterbukaan terhadap masukan (Y1.12) memiliki distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 16 responden netral, 35 responden setuju, dan 16 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,85. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.

4.1.3.3 Variabel Job Satisfaction (Z1)

Pada penelitian ini, *Job Satisfaction* (Z1) diukur menggunakan 15 indikator dalam bentuk pernyataan. Distribusi jawaban untuk variabel JS disajikan dalam Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4. 5 Distribusi Jawaban Responden Variabel JS (Z1)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Z1.1 | 1 | 2 | 22 | 33 | 14 | 72 | 3.8 |
| 2 | Z1.2 | 1 | 3 | 20 | 35 | 13 | 72 | 3.8 |
| 3 | Z1.3 | 1 | 5 | 25 | 27 | 14 | 72 | 3.7 |
| 4 | Z1.4 | 1 | 2 | 20 | 27 | 22 | 72 | 3.9 |
| 5 | Z1.5 | 1 | 3 | 25 | 30 | 13 | 72 | 3.7 |
| 6 | Z1.6 | 1 | 4 | 27 | 27 | 13 | 72 | 3.7 |
| 7 | Z1.7 | 1 | 5 | 24 | 19 | 23 | 72 | 3.8 |
| 8 | Z1.8 | 1 | 8 | 23 | 25 | 15 | 72 | 3.6 |
| 9 | Z1.9 | 1 | 3 | 29 | 25 | 14 | 72 | 3.7 |
| 10 | Z1.10 | 1 | 3 | 27 | 27 | 14 | 72 | 3.69 |
| 11 | Z1.11 | 1 | 2 | 20 | 28 | 21 | 72 | 3.92 |
| 12 | Z1.12 | 1 | 5 | 19 | 31 | 16 | 72 | 3.78 |
| 13 | Z1.13 | 2 | 3 | 25 | 29 | 13 | 72 | 3.67 |
| 14 | Z1.14 | 0 | 4 | 19 | 28 | 21 | 72 | 3.92 |
| 15 | Z1.15 | 2 | 2 | 23 | 23 | 22 | 72 | 3.85 |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data yang disajikan dalam tabel, respons para responden terhadap variabel Job Satisfaction (JS) (Z1) dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pernyataan mengenai perasaan dihargai atas kontribusi yang diberikan (Z1.1) menunjukkan distribusi jawaban dengan 1 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 22 responden netral, 33 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju, dengan rata-rata skor 3,8. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung cukup setuju dengan pernyataan ini.

2. Pernyataan tentang pengakuan terhadap pencapaian kerja (Z1.2) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 20 responden netral, 35 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju, menghasilkan rata-rata 3,8. Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden cenderung cukup setuju.
3. Pernyataan mengenai penerimaan apresiasi secara rutin (Z1.3) memperlihatkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 25 responden netral, 27 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Hal ini menunjukkan kecenderungan responden dalam cukup menyetujui pernyataan tersebut.
4. Pernyataan terkait kebanggaan terhadap pencapaian dalam pekerjaan (Z1.4) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 27 responden netral, 22 responden setuju, dan 17 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung menyetujui pernyataan ini.
5. Pernyataan tentang pencapaian dalam pekerjaan (Z1.5) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 25 responden netral, 30 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Mayoritas responden cenderung cukup setuju dengan pernyataan ini.
6. Pernyataan tentang kesempatan mencapai target yang bermakna dalam pekerjaan (Z1.6) memiliki distribusi jawaban dengan 4 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 27 responden netral, 27 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung cukup setuju.
7. Pernyataan mengenai tanggung jawab dalam pekerjaan (Z1.7) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 29 responden netral, 27 responden setuju, dan 8 responden sangat setuju dengan

rata-rata 3,7. Ini menunjukkan mayoritas responden cenderung menyetujui pernyataan ini.

8. Pernyataan tentang kesesuaian beban kerja dengan harapan pribadi (Z1.8) menunjukkan bahwa 2 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 27 responden netral, 27 responden setuju, dan 12 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cukup setuju.
9. Pernyataan mengenai kepuasan terhadap gaji dan tunjangan (Z1.9) memperlihatkan bahwa 3 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 28 responden netral, 25 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,7. Mayoritas responden cukup menyetujui pernyataan ini.
10. Pernyataan terkait lingkungan kerja yang nyaman (Z1.10) memiliki distribusi jawaban 2 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 25 responden netral, 27 responden setuju, dan 13 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,69. Ini menunjukkan kecenderungan responden untuk cukup menyetujui pernyataan tersebut.
11. Pernyataan mengenai dukungan perusahaan terhadap pertumbuhan profesional (Z1.11) menunjukkan bahwa 2 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 19 responden netral, 28 responden setuju, dan 18 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,92. Mayoritas responden menyatakan setuju dengan pernyataan ini.
12. Pernyataan mengenai akses terhadap pelatihan dan pengembangan (Z1.12) memperlihatkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 19 responden netral, 30 responden setuju, dan 17 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,78. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.

13. Pernyataan mengenai lingkungan kerja yang mendukung produktivitas (Z1.13) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 19 responden netral, 28 responden setuju, dan 19 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,85. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung cukup setuju.
14. Pernyataan mengenai hubungan baik dengan rekan kerja (Z1.14) menunjukkan bahwa 0 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 19 responden netral, 28 responden setuju, dan 21 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,92. Ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden setuju dengan pernyataan ini.
15. Pernyataan mengenai ketersediaan fasilitas yang memadai (Z1.15) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden sangat tidak setuju, 3 responden tidak setuju, 23 responden netral, 23 responden setuju, dan 22 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,85. Mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan ini.

4.1.3.4 Variabel Work Engagement (Z2)

Pada penelitian ini, *Work Engagement* (Z2) diukur menggunakan 15 indikator dalam bentuk pernyataan. Distribusi jawaban untuk variabel WE disajikan dalam Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4. 6 Distribusi Jawaban Responden Variabel WE (Z2)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Z2.1 | 5 | 2 | 12 | 33 | 20 | 72 | 3.8 |
| 2 | Z2.2 | 3 | 2 | 22 | 33 | 12 | 72 | 3.7 |
| 3 | Z2.3 | 2 | 1 | 15 | 33 | 21 | 72 | 4 |
| 4 | Z2.4 | 3 | 4 | 21 | 19 | 25 | 72 | 3.8 |

| | | | | | | | | |
|---|------|---|---|----|----|----|----|-----|
| 5 | Z2.5 | 5 | 2 | 12 | 38 | 15 | 72 | 3.8 |
| 6 | Z2.6 | 3 | 4 | 14 | 36 | 15 | 72 | 3.8 |
| 7 | Z2.7 | 1 | 5 | 16 | 36 | 14 | 72 | 3.8 |
| 8 | Z2.8 | 3 | 4 | 16 | 24 | 25 | 72 | 3.9 |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan data dalam tabel, respons para responden terhadap variabel Work Engagement (WE) (Z2) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pernyataan mengenai dedikasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Z2.1) menunjukkan distribusi jawaban 5 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 12 responden netral, 33 responden setuju, dan 20 responden sangat setuju, dengan rata-rata skor 3,8. Hasil ini mengindikasikan bahwa mayoritas responden cenderung menyetujui pernyataan ini.
2. Pernyataan mengenai merasa termotivasi dalam bekerja (Z2.2) memperlihatkan bahwa 3 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 22 responden netral, 33 responden setuju, dan 12 responden sangat setuju, menghasilkan rata-rata 3,7. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kecenderungan cukup setuju.
3. Pernyataan mengenai rasa antusias dalam menyelesaikan pekerjaan (Z2.3) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 12 responden netral, 32 responden setuju, dan 20 responden sangat setuju, dengan rata-rata 3,8. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memberikan respons positif.
4. Pernyataan mengenai keterlibatan aktif dalam tim kerja (Z2.4) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 15 responden netral, 33 responden setuju, dan 21 responden sangat setuju, dengan rata-rata 4. Ini menandakan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.

5. Pernyataan mengenai bekerja dengan penuh semangat (Z2.5) menunjukkan bahwa 5 responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 12 responden netral, 38 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,8. Mayoritas responden cenderung setuju dengan pernyataan ini.
6. Pernyataan mengenai memiliki komitmen terhadap pekerjaan (Z2.6) memiliki distribusi jawaban dengan 3 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 14 responden netral, 36 responden setuju, dan 15 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,8. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.
7. Pernyataan mengenai merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan (Z2.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden sangat tidak setuju, 5 responden tidak setuju, 16 responden netral, 36 responden setuju, dan 14 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,8. Ini menunjukkan mayoritas responden cenderung setuju.
8. Pernyataan tentang merasa tertantang dengan pekerjaan (Z2.8) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden sangat tidak setuju, 4 responden tidak setuju, 16 responden netral, 24 responden setuju, dan 25 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,9. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden cenderung setuju.

4.1.4 Uji Outer Model.

4.1.4.1 Uji Validitas

Uji validitas pada PLS-SEM (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*), uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dapat mengukur variabel laten dengan akurat. Uji validitas dalam PLS-SEM terdiri dari dua jenis utama yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan.

4.1.4.1.1 Validitas Konvergen

Validitas konvergen dapat diuji dengan mengamati nilai outer loading pada setiap item pernyataan. Suatu item dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7. Dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) lebih dari 0,5. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing item pernyataan dalam penelitian ini.

Tabel 4. 7 Nilai Loading Factor

| Variabel | Indikator | Loading Factor | Keterangan |
|--|------------------|-----------------------|-------------------|
| Organization Citizenship Behavior (X) | X1.1 | 0.723 | Valid |
| | X1.2 | 0.704 | Valid |
| | X1.3 | 0.666 | Tidak Valid |
| | X1.4 | 0.73 | Valid |
| | X1.5 | 0.755 | Valid |
| | X1.6 | 0.767 | Valid |
| | X1.7 | 0.766 | Valid |
| | X1.8 | 0.723 | Valid |
| | X1.9 | 0.688 | Tidak Valid |
| | X1.10 | 0.702 | Valid |
| | X1.11 | 0.746 | Valid |
| | X1.12 | 0.715 | Valid |
| | X1.13 | 0.769 | Valid |
| | X1.14 | 0.745 | Valid |
| | X1.15 | 0.703 | Valid |
| Employee Performance (Y) | Y1.1 | 0.758 | Valid |
| | Y1.2 | 0.777 | Valid |
| | Y1.3 | 0.793 | Valid |
| | Y1.4 | 0.761 | Valid |

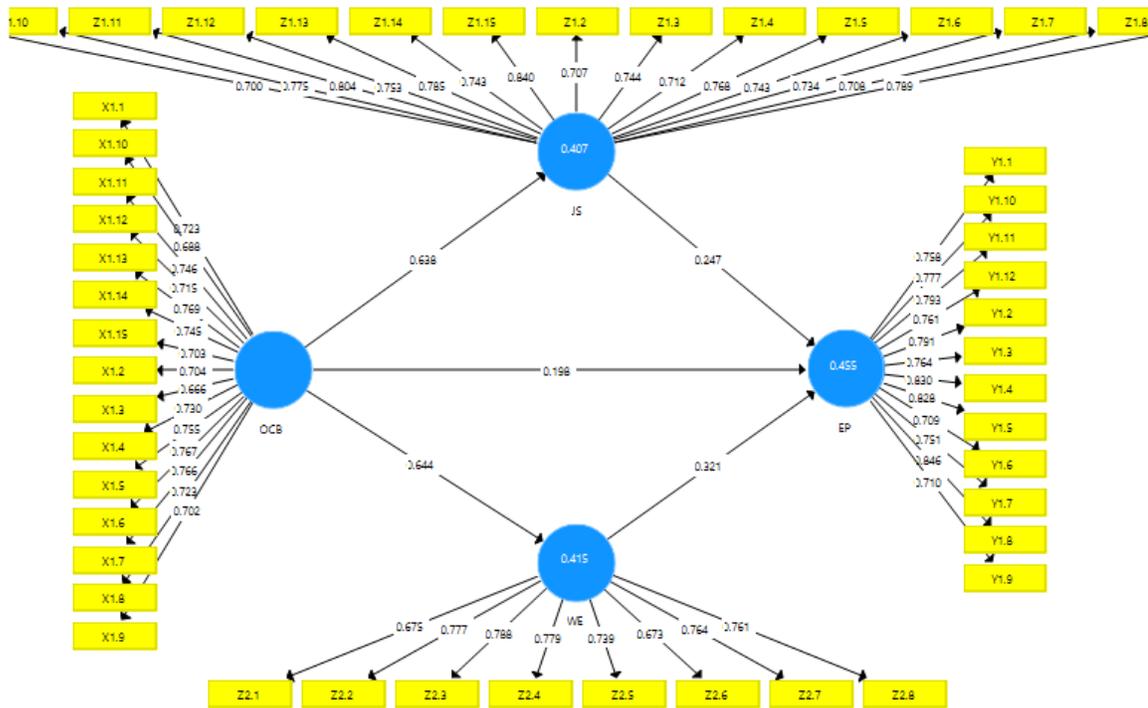
| | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------------|
| | Y1.5 | 0.791 | Valid |
| | Y1.6 | 0.764 | Valid |
| | Y1.7 | 0.83 | Valid |
| | Y1.8 | 0.828 | Valid |
| | Y1.9 | 0.709 | Valid |
| | Y1.10 | 0.751 | Valid |
| | Y1.11 | 0.846 | Valid |
| | Y1.12 | 0.71 | Valid |
| <i>Job Satisfaction (Z1)</i> | Z1.1 | 0.7 | Valid |
| | Z1.2 | 0.775 | Valid |
| | Z1.3 | 0.804 | Valid |
| | Z1.4 | 0.753 | Valid |
| | Z1.5 | 0.785 | Valid |
| | Z1.6 | 0.743 | Valid |
| | Z1.7 | 0.84 | Valid |
| | Z1.8 | 0.707 | Valid |
| | Z1.9 | 0.744 | Valid |
| | Z1.10 | 0.712 | Valid |
| | Z1.11 | 0.768 | Valid |
| | Z1.12 | 0.743 | Valid |
| | Z1.13 | 0.734 | Valid |
| | Z1.14 | 0.708 | Valid |
| | Z1.15 | 0.789 | Valid |
| <i>Work Engagement (Z2)</i> | Z2.1 | 0.675 | Tidak Valid |
| | Z2.2 | 0.777 | Valid |
| | Z2.3 | 0.788 | Valid |
| | Z2.4 | 0.779 | Valid |

| | | | |
|--|------|-------|-------------|
| | Z2.5 | 0.739 | Valid |
| | Z2.6 | 0.673 | Tidak Valid |
| | Z2.7 | 0.764 | Valid |
| | Z2.8 | 0.761 | Valid |

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Nilai *loading factor* setiap indikator juga dapat dilihat dalam gambar 4.2

Gambar 4.2 Nilai Loading Factor



Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan tabel yang telah disajikan, indikator dengan nilai di bawah 0,70 perlu dihapus dari model. Pada variabel OCB, indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,70 adalah X1.3 dan X1.9. Sementara itu, pada variabel WE adalah Z2.1 dan Z2.6.

Setelah melakukan penghapusan terhadap indikator dengan nilai dibawah 0,70. Berikut adalah hasil uji validitas yang dijelaskan di dalam tabel :

Tabel 4. 8 Nilai *Loading Factor* Setelah penghapusan

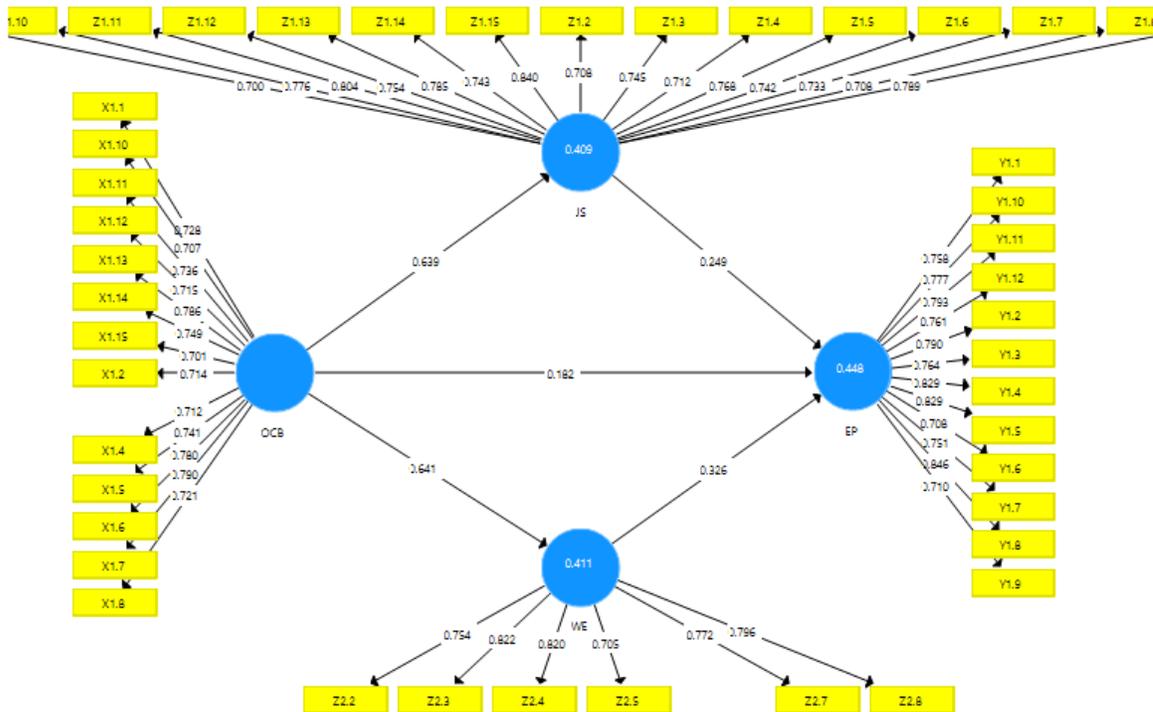
| Variabel | Indikator | <i>Loading Factor</i> | Keterangan |
|---|--|------------------------------|-------------------|
| <i>Organization Citizenship Behavior (X)</i> | X1.1 | 0.723 | Valid |
| | X1.2 | 0.704 | Valid |
| | X1.4 | 0.73 | Valid |
| | X1.5 | 0.755 | Valid |
| | X1.6 | 0.767 | Valid |
| | X1.7 | 0.766 | Valid |
| | X1.8 | 0.723 | Valid |
| | X1.10 | 0.702 | Valid |
| | X1.11 | 0.746 | Valid |
| | X1.12 | 0.715 | Valid |
| | X1.13 | 0.769 | Valid |
| | X1.14 | 0.745 | Valid |
| | X1.15 | 0.703 | Valid |
| | <i>Employee Performance (Y)</i> | Y1.1 | 0.758 |
| Y1.2 | | 0.777 | Valid |
| Y1.3 | | 0.793 | Valid |
| Y1.4 | | 0.761 | Valid |
| Y1.5 | | 0.791 | Valid |
| Y1.6 | | 0.764 | Valid |
| Y1.7 | | 0.83 | Valid |
| Y1.8 | | 0.828 | Valid |
| Y1.9 | | 0.709 | Valid |
| Y1.10 | | 0.751 | Valid |

| | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|
| | Y1.11 | 0.846 | Valid |
| | Y1.12 | 0.71 | Valid |
| <i>Job Satisfaction (Z1)</i> | Z1.1 | 0.7 | Valid |
| | Z1.2 | 0.775 | Valid |
| | Z1.3 | 0.804 | Valid |
| | Z1.4 | 0.753 | Valid |
| | Z1.5 | 0.785 | Valid |
| | Z1.6 | 0.743 | Valid |
| | Z1.7 | 0.84 | Valid |
| | Z1.8 | 0.707 | Valid |
| | Z1.9 | 0.744 | Valid |
| | Z1.10 | 0.712 | Valid |
| | Z1.11 | 0.768 | Valid |
| | Z1.12 | 0.743 | Valid |
| | Z1.13 | 0.734 | Valid |
| | Z1.14 | 0.708 | Valid |
| | Z1.15 | 0.789 | Valid |
| | Z2.2 | 0.777 | Valid |
| | Z2.3 | 0.788 | Valid |
| | Z2.4 | 0.779 | Valid |
| | Z2.5 | 0.739 | Valid |
| | Z2.7 | 0.764 | Valid |
| Z2.8 | 0.761 | Valid | |

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Nilai *loading factor* setelah penghapusan setiap juga dapat dilihat dalam gambar 4.3

Gambar 4.3 Nilai Loading Factor Setelah penghapusan



Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Seluruh nilai loading factor setelah dilakukan penghapusan $>0,7$ sehingga validitas konvergen tercapai, yang menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam mengukur variabel laten. Hal ini menandakan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model penelitian.

Hasil olah data untuk nilai AVE dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 4.9 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

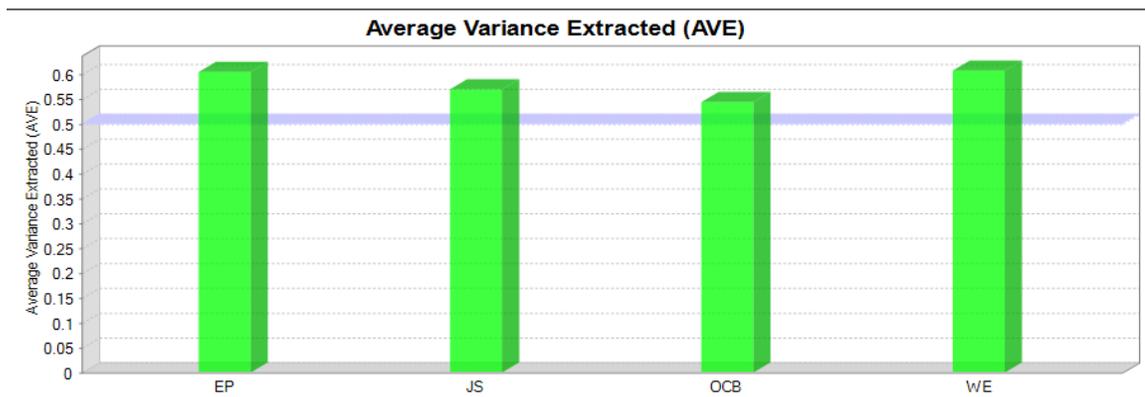
| | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> |
|--|---|
| <i>Organization Citizenship Behavior</i> | 0.544 |
| <i>Employee Performance</i> | 0.605 |

| | |
|-------------------------|-------|
| <i>Job Satisfaction</i> | 0.57 |
| <i>Work Engagement</i> | 0.607 |

Sumber : Data Primer Diolah Peneliti, 2025

Nilai AVE setiap variabel juga dapat dilihat dalam gambar 4.4

Gambar 4. 4 Nilai Average Variance Extracted (AVE)



Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

nilai AVE > 0,5 sehingga variabel laten cukup kuat dalam menjelaskan varians indikatornya dan validitas konvergen tercapai, yang berarti bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik. Dengan demikian, model pengukuran dapat dianggap valid dalam mengukur konstruk yang diteliti, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model struktural.

4.1.4.1.2 Validitas Diskriminan

Tahapan pertama dalam menilai validitas diskriminan adalah dengan menggunakan nilai *fornell-larcker*. Nilai ini didapatkan dari melihat akar kuadrat AVE dari setiap konstruk haruslah lebih besar dari nilai kuadrat AVE lainnya.

Tabel 4. 10 Nilai Fornell-Larcker

| | <i>Organization Citizenship Behavior</i> | <i>Employee Performance</i> | <i>Job Satisfaction</i> | <i>Work Engagement</i> |
|--|--|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| <i>Organization Citizenship Behavior</i> | 0.738 | 0.551 | 0.639 | 0.641 |
| <i>Employee Performance</i> | 0.551 | 0.778 | 0.591 | 0.615 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 0.639 | 0.591 | 0.755 | 0.691 |
| <i>Work Engagement</i> | 0.641 | 0.615 | 0.691 | 0.779 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan tabel 4.10 dapat dilihat bahwa nilai akar AVE OCB (0,738) lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antara OCB dengan *employee performance* (0,551), *job satisfaction* (0,639), dan *work engagement* (0,641). Kemudian nilai akar AVE *employee performance* (0,778) lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antara *employee performance* dengan OCB (0,0551), *job satisfaction* (0,591), dan *work engagement* (0,615). Kemudian nilai akar AVE *job satisfaction* (0,755) lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antara *job satisfaction* dengan OCB (0,639), *employee performance* (0,591), dan *work engagement* (0,691). Dan nilai akar AVE *work engagement* (0,779) lebih tinggi nilainya dibandingkan dengan nilai korelasi antara *work engagement* dengan OCB (0,641), *employee performance* (0,615), dan *job satisfaction* (0,691).

Tahapan uji validitas berikutnya dilakukan dengan membandingkan nilai *cross loading* pada setiap variabel. Tahapan ini dilakukan dengan melihat nilai tiap indikator dan menentukan data valid apabila setiap indikator yang mengukurnya memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi dibandingkan dengan variabel lain, dengan

batas minimal > 0,5. Data dari nilai *cross loading* hasil analisis penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 11 Nilai Cross Loading

| | Organization Citizenship Behavior | Employee Performance | Job Satisfaction | Work Engagement |
|-------|--|---------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| X1.1 | 0.728 | 0.432 | 0.426 | 0.38 |
| X1.2 | 0.714 | 0.458 | 0.574 | 0.487 |
| X1.4 | 0.712 | 0.399 | 0.348 | 0.358 |
| X1.5 | 0.741 | 0.416 | 0.54 | 0.501 |
| X1.6 | 0.78 | 0.434 | 0.421 | 0.477 |
| X1.7 | 0.79 | 0.508 | 0.519 | 0.52 |
| X1.8 | 0.721 | 0.268 | 0.526 | 0.505 |
| X1.10 | 0.707 | 0.387 | 0.449 | 0.445 |
| X1.11 | 0.736 | 0.442 | 0.417 | 0.505 |
| X1.12 | 0.715 | 0.432 | 0.493 | 0.494 |
| X1.13 | 0.786 | 0.357 | 0.515 | 0.527 |
| X1.14 | 0.749 | 0.406 | 0.401 | 0.494 |
| X1.15 | 0.701 | 0.31 | 0.442 | 0.41 |
| Y1.1 | 0.42 | 0.758 | 0.481 | 0.468 |
| Y1.2 | 0.413 | 0.79 | 0.424 | 0.408 |
| Y1.3 | 0.463 | 0.764 | 0.414 | 0.559 |
| Y1.4 | 0.44 | 0.829 | 0.496 | 0.541 |
| Y1.5 | 0.475 | 0.829 | 0.405 | 0.47 |
| Y1.6 | 0.378 | 0.708 | 0.432 | 0.479 |
| Y1.7 | 0.449 | 0.751 | 0.395 | 0.472 |
| Y1.8 | 0.404 | 0.846 | 0.455 | 0.481 |
| Y1.9 | 0.363 | 0.71 | 0.527 | 0.434 |
| Y1.10 | 0.473 | 0.777 | 0.475 | 0.482 |
| Y1.11 | 0.408 | 0.793 | 0.423 | 0.411 |
| Y1.12 | 0.435 | 0.761 | 0.56 | 0.5 |
| Z1.1 | 0.366 | 0.424 | 0.7 | 0.496 |
| Z1.2 | 0.549 | 0.475 | 0.708 | 0.5 |
| Z1.3 | 0.377 | 0.372 | 0.745 | 0.473 |
| Z1.4 | 0.645 | 0.616 | 0.712 | 0.595 |
| Z1.5 | 0.461 | 0.517 | 0.768 | 0.509 |
| Z1.6 | 0.55 | 0.439 | 0.742 | 0.506 |
| Z1.7 | 0.54 | 0.451 | 0.733 | 0.571 |

| | | | | |
|-------|-------|-------|--------------|--------------|
| Z1.8 | 0.335 | 0.391 | 0.708 | 0.393 |
| Z1.9 | 0.419 | 0.401 | 0.789 | 0.492 |
| Z1.10 | 0.512 | 0.368 | 0.776 | 0.498 |
| Z1.11 | 0.471 | 0.464 | 0.804 | 0.571 |
| Z1.12 | 0.458 | 0.366 | 0.754 | 0.523 |
| Z1.13 | 0.369 | 0.376 | 0.785 | 0.462 |
| Z1.14 | 0.529 | 0.454 | 0.743 | 0.55 |
| Z1.15 | 0.46 | 0.428 | 0.84 | 0.578 |
| Z2.2 | 0.369 | 0.366 | 0.446 | 0.754 |
| Z2.3 | 0.592 | 0.559 | 0.696 | 0.822 |
| Z2.4 | 0.507 | 0.488 | 0.483 | 0.82 |
| Z2.5 | 0.46 | 0.439 | 0.498 | 0.705 |
| Z2.7 | 0.496 | 0.509 | 0.539 | 0.772 |
| Z2.8 | 0.531 | 0.478 | 0.526 | 0.796 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Pada tabel 4.11 nilai setiap indikator dari suatu variabel nilai *cross loading*nya sudah lebih tinggi dibandingkan variabel lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya penggunaan indikator tersebut bersifat valid.

4.1.4.2 Uji Reabilitas

Terdapat dua jenis uji reliabilitas yang dilakukan pada metode PLS-SEM yaitu uji *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan Nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7 untuk memberikan gambaran reabilitas konstruk Dan uji *Composite Reliability* (CR) dengan ketentuan nilai CR untuk setiap konstruk lebih dari 0,7 untuk menunjukkan konsistensi internal yang baik.

4.1.4.2.1 Cronbach's Alpha

Tabel 4. 12 Nilai *Cronbach's Alpha*

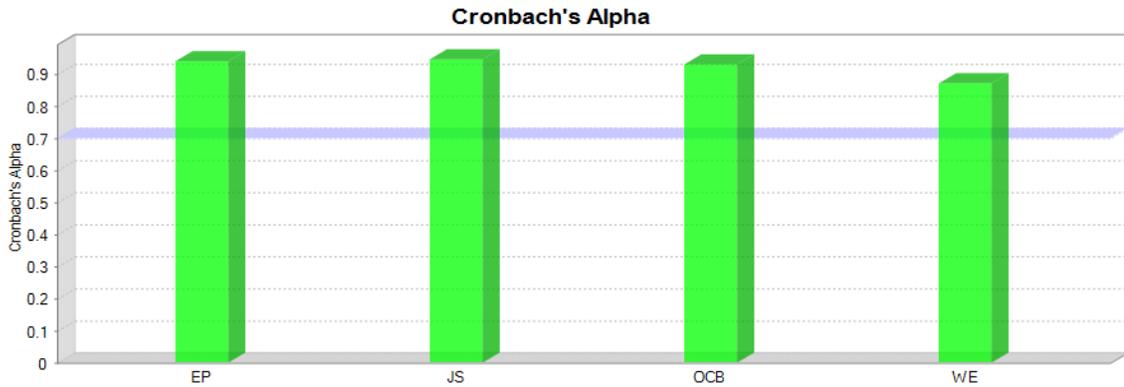
| | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|---|-------------------------|
| <i>Organization Citienship Behavior</i> | 0.930 |
| <i>Employee Performance</i> | 0.940 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 0.946 |

| | |
|------------------------|-------|
| Work Engagement | 0.871 |
|------------------------|-------|

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Nilai *cronbach's alpha* tersebut juga dapat dilihat melalui gambar berikut:

Gambar 4. 5 Nilai Cronbach's Alpha



Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan tabel 4.12 dan gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwa nilai *cronbach's alpha* variable OCB (X) bernilai $0,930 > 0,7$. EP (Y) bernilai $0,940 > 0,7$. JS (Z1) bernilai $0,946 > 0,7$ dan WE (Z2) bernilai $0,871 > 0,7$. Sehingga ketiga variable tersebut memenuhi persyaratan uji reabilitas.

4.1.4.2.2 Composite Reliability

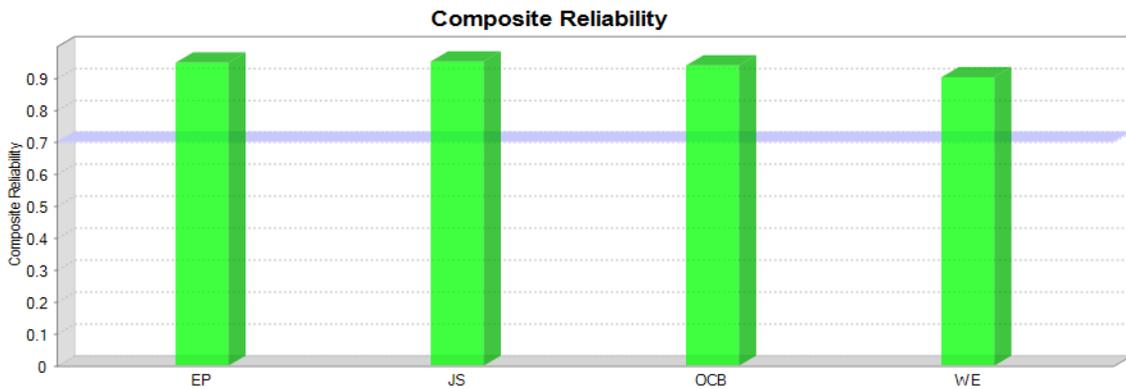
Tabel 4. 13 Nilai Composite Reliability

| | Composite Reliability |
|---|------------------------------|
| Organization Citienship Behavior | 0.939 |
| Employee Performance | 0.948 |
| Job Satisfaction | 0.952 |
| Work Engagement | 0.902 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Nilai *composite reliability* tersebut juga dapat dilihat melalui gambar berikut:

Gambar 4. 6 Nilai *Composite Reliability*



Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan tabel 4.13 dan gambar 4.6 dapat disimpulkan bahwa nilai *composite reliability* variable OCB (X) bernilai $0,939 > 0,7$. EP (Y) bernilai $0,948 > 0,7$. JS (Z1) bernilai $0,952 > 0,7$ dan WE (Z2) bernilai $0,902 > 0,7$. Sehingga ketiga variable tersebut memenuhi persyaratan uji reabilitas.

4.1.4.4 Evaluasi *Outer Model*

4.1.4.4.1 *goodness of fit*

uji *goodness of fit* dilakukan dengan melihat nilai SRMR, dengan ketentuan nilai $SRMR < 0,1$. tahapan bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana model yang diuji sesuai dengan data yang ada. dan menilai kualitas keseluruhan model, baik dari segi pengukuran (*measurement model*) maupun struktural (*structural model*).

Tabel 4. 14 Nilai SRMR

| | Saturated Model | Estimated Model |
|------|-----------------|-----------------|
| SRMR | 0.079 | 0.093 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan tabel di atas, nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yang diperoleh sebesar $0,079 < 0,1$. Hasil ini mengindikasikan bahwa model telah memenuhi kriteria *Goodness of Fit* dan layak untuk dianalisis lebih lanjut pada uji *Inner Model*.

4.1.5 Uji *Inner Model*

Uji *inner model* bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara variabel laten dalam penelitian ini. Setelah model pengukuran (*outer model*) dinyatakan memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, langkah selanjutnya adalah menguji model struktural untuk melihat kekuatan serta arah hubungan antar variabel yang telah ditetapkan dalam hipotesis penelitian. Pengujian ini melibatkan 5 kriteria dalam pengujiannya yaitu (1) *Path coefficient* yang digunakan untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial dan menentukan persamaan *structural*. (2) nilai *R-Square* (R^2) digunakan dalam mengukur *goodness of fit* dan juga mengukur besaran pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. (3) nilai *Q-Square* (Q^2) / *predictive relevance* yang menggambarkan kecocokan relevansi model secara struktural. (4) *Goodness of fit index* (GoF Index) untuk menggambarkan kecocokan model secara keseluruhan (*inner model* dan *outer model*). (5) nilai *F-Square* (F^2) digunakan untuk melihat pengaruh dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen pada tatanan *structural*.

Proses analisis *inner model* dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk melihat nilai *path coefficient* dan *T-Values* dan *blindfolding* untuk melihat nilai *Q-Square*. Hasil dari pengujian ini akan menjadi dasar dalam

menginterpretasikan apakah hubungan antar variabel laten yang telah dirumuskan dalam hipotesis memiliki dukungan empiris yang kuat.

4.1.5.1 Path Coefficient

Dalam analisis ini, koefisien jalur dimanfaatkan untuk mengidentifikasi seberapa besar pengaruh masing-masing variabel secara individual. Selain itu, pendekatan ini juga berperan penting dalam membentuk model persamaan struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel secara menyeluruh.

Untuk melihat nilai path coefficient kita dapat menemukannya pada tabel hasil olah data berikut :

Tabel 4. 15 Total Effects

| | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|----------|------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------|
| OCB → EP | 0.551 | 0.546 | 0.13 | 4.236 | 0.000 |
| OCB → JS | 0.639 | 0.648 | 0.103 | 6.223 | 0.000 |
| OCB → WE | 0.641 | 0.65 | 0.093 | 6.913 | 0.000 |
| WE → EP | 0.326 | 0.333 | 0.135 | 2.414 | 0.016 |
| JS → EP | 0.249 | 0.255 | 0.145 | 1.718 | 0.086 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Pada tabel total effects, kita dapat melihat pengaruh total (gabungan dari pengaruh langsung + tidak langsung) dari satu konstruk ke konstruk lain. Untuk melihat nilai path coefficient terdapat pada kolom *original sample* sehingga dalam menentukan variabel mana yang menggambarkan

pengaruh langsung terhadap Employee Performance (EP) terbesar dapat dilihat berdasarkan nilainya.

Nilai pengaruh OCB terhadap EP merupakan nilai pengaruh yang paling besar diantara dua variabel lainnya yaitu sebesar 55,1% (0.551 x 100%), kemudian variabel WE menjadi variabel kedua dengan pengaruh sebesar 32,6% (0.326 x 100%), dan JS yang merupakan variabel dengan pengaruh paling kecil diantara dua lainnya terhadap EP yaitu sebesar 24,9% (0.249 x 100%). Perlu diingat bahwa nilai OCB merupakan gabungan terhadap nilai *direct effect* (0.182) dan *indirect effect* (melalui JS (0.159) & melalui WE (0.209)) karena penggunaan tabel nilai *total effects*.

4.1.5.2 R-Square

Nilai *R-Square* (R^2) dimanfaatkan untuk menilai seberapa baik model yang dibangun sesuai dengan data (*goodness of fit*). Selain itu, indikator ini juga digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel laten eksogen memberikan kontribusi terhadap variabel laten endogen dalam model yang dianalisis.

Tabel 4. 16 Nilai R-Square

| | R-Square | R-Square Adjusted |
|-----------------------------|-----------------|--------------------------|
| Employee Performance | 0.448 | 0.424 |
| Job Satisfaction | 0.409 | 0.4 |
| Work Engagement | 0.411 | 0.403 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Nilai R^2 untuk *employee performance* sebesar 0.448 berarti variabel *employee performance* dipengaruhi oleh OCB, *Job Satisfaction* dan *Work Engagement* sebesar 44,8% (0.448 x 100%) dan 55,2% (100% - 44,8%) dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar model penelitian. Nilai R^2 untuk *job satisfaction* sebesar 0.409 berarti variabel *job satisfaction* dipengaruhi oleh OCB, 40,9% (0.409 x 100%) dan 59,1% (100% - 40,9%) dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar model penelitian. Uji Hipotesis. Nilai R^2 untuk *work engagement* sebesar 0.411 berarti variabel *work engagement* dipengaruhi oleh OCB, 41,1% (0.411 x 100%) dan 58,9% (100% - 41,1%) dipengaruhi oleh variabel lainnya diluar model penelitian. Uji Hipotesis.

4.1.5.3 Q-Square

Nilai *Q-Square* (Q^2), atau yang dikenal sebagai *predictive relevance*, digunakan untuk menunjukkan sejauh mana model struktural memiliki relevansi prediktif yang baik terhadap data yang diamati.

Tabel 4. 17 Nilai Q-Square

| | SSO | SSE | Q^2 |
|--|------|---------|-------|
| <i>Organization Citizenship Behavior</i> | 936 | 936 | |
| <i>Employee Performance</i> | 864 | 646.511 | 0.252 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 1080 | 866.706 | 0.197 |
| <i>Work Engagement</i> | 432 | 336.232 | 0.222 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Nilai Q^2 untuk *employee performance* sebesar 0.252 > 0.000 maka variabel ini memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai Q^2 untuk *job*

satisfaction sebesar $0.197 > 0.000$ maka variabel ini memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai Q^2 untuk *work engagement* sebesar $0.222 > 0.000$ maka variabel ini memiliki *predictive relevance* yang baik.

4.1.5.4 GoF Index

Indeks *Goodness of Fit* (GoF Index) berfungsi untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai tingkat kecocokan model, mencakup baik *inner model* maupun *outer model*. Pengukuran indeks GoF dilakukan dengan menghitung akar dari AVE rata-rata dikalikan dengan R^2 rata-rata atau dengan persamaan rumus sebagai berikut :

$$GoF\ Index = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Nilai AVE dapat dilihat pada tabel 4.9 sehingga untuk menghitung nilai AVE rata-rata nya adalah $(0.544 + 0.605 + 0.570 + 0.607)/4$ dengan hasil adalah 0.582. dan nilai R^2 rata-rata dapat dilihat pada tabel 4.16 sehingga menghitung R^2 rata-rata nya adalah $(0.448 + 0.409 + 0.411)/3$ dengan hasil adalah 0.423.

$$\begin{aligned} GoF\ Index &= \sqrt{0.582 \times 0.423} \\ &= \sqrt{0.246} \\ &= 0.496 \end{aligned}$$

Kriteria dalam menentukan tingkat GoF Value berdasarkan ketentuan Chin (1998) yaitu :

1. ≥ 0.10 = Kategori Kecil / *Small*
2. ≥ 0.25 = Kategori Sedang / *Medium*
3. ≥ 0.36 = Kategori Besar / *Large*

Sehingga nilai GoF Value sebesar 0.496 masuk kedalam kategori tinggi sehingga tingkat kecocokan model ini tinggi sehingga perbedaan antara nilai yang diobservasi tergolong rendah.

4.1.5.5 *F-Square*

Nilai *F-Square* (F^2) dimanfaatkan untuk mengevaluasi besarnya pengaruh suatu variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam konteks struktur model yang dibangun.

Tabel 4. 18 Nilai *F-Square*

| No | Hubungan | F^2 | Kriteria |
|----|--|-------|----------|
| 1 | OCB terhadap <i>employee performance</i> | 0.031 | Lemah |
| 2 | OCB terhadap <i>job satisfaction</i> | 0.691 | Kuat |
| 3 | OCB terhadap <i>work engagement</i> | 0.698 | Kuat |
| 4 | <i>Job satisfaction</i> terhadap <i>employee performance</i> | 0.051 | Lemah |
| 5 | <i>Work engagement</i> terhadap <i>employee performance</i> | 0.088 | Lemah |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Kriteria dalam menentukan tingkat pengaruh pada nilai *F-Square* berdasarkan ketentuan Chin (1998) yaitu :

4. $F^2 \geq 0.02$ = Pengaruh Lemah

5. $F^2 \geq 0.15$ = Pengaruh Moderat

6. $F^2 \geq 0.35$ = Pengaruh Kuat

4.1.6 Direct Effect

Untuk mengidentifikasi hubungan langsung antara variabel-variabel dalam model penelitian ini, peneliti melakukan pengujian menggunakan teknik *bootstrapping* melalui perangkat lunak SmartPLS. Tujuan dari dilakukannya analisis ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh langsung antar variabel variabel independen, seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, *Job Satisfaction (JS)*, dan *Work Engagement (WE)*, terhadap variabel dependen, yaitu *Employee Performance (EP)*, serta hubungan antar variabel lainnya. Signifikansi pengaruh diukur berdasarkan nilai *path coefficient*, *T-statistik*, dan nilai P (*p-value*). Suatu hubungan variabel dianggap memiliki pengaruh yang signifikan apabila nilai T-statistik berada di atas 1,96 nilai P berada di bawah ambang batas 0,05. Rincian hasil pengujian tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 19 Bootstrapping Path Coefficient

| | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|----------|------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------------|-----------------|
| OCB → EP | 0.182 | 0.158 | 0.153 | 1.19 | 0.234 |
| OCB → JS | 0.639 | 0.649 | 0.103 | 6.199 | 0.000 |
| OCB → WE | 0.641 | 0.651 | 0.092 | 6.945 | 0.000 |
| WE → EP | 0.326 | 0.334 | 0.135 | 2.409 | 0.016 |
| JS → EP | 0.249 | 0.255 | 0.147 | 1.694 | 0.090 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan pemaparan hasil olah data tersebut, selanjutnya ringkasan terkait hubungan antar variabel dan sifat pengaruhnya disimpulkan dalam tabel berikut :

Tabel 4. 20 Direct Effect

| | Koefisien | Arah | P Values | Signifikansi |
|----------|------------------|-------------|-----------------|---------------------|
| OCB → EP | 0.182 | Positif | 0.234 | Tidak Signifikan |
| OCB → JS | 0.639 | Positif | 0.000 | Signifikan |
| OCB → WE | 0.641 | Positif | 0.000 | Signifikan |
| JS → EP | 0.249 | Positif | 0.090 | Tidak Signifikan |
| WE → EP | 0.326 | Positif | 0.016 | Signifikan |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

H1: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap

Employee Performance (EP)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung antara OCB terhadap EP, diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.182 dengan arah positif. Nilai *t-statistik* sebesar 1.19,

yang berada di bawah nilai kritis 1.96, dan nilai *p-value* sebesar 0.234 (> 0.05). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa OCB tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap EP secara langsung. Oleh karena itu, **H1 ditolak**.

H2: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction (JS)*

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh langsung OCB terhadap JS memiliki *path coefficient* sebesar 0.639 dengan arah positif. Nilai *t-statistik* mencapai 6.199 dan *p-value* sebesar 0.000 (< 0.05), yang berarti hubungan tersebut signifikan secara statistik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap JS, dan **H2 diterima**.

H3: *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap *Work Engagement (WE)*

Dari hasil uji langsung, diperoleh *path coefficient* sebesar 0.641 dengan arah positif. Nilai *t-statistik* sebesar 6.945, jauh di atas ambang batas 1.96, dan nilai *p-value* 0.000 menunjukkan signifikansi yang kuat. Maka, dapat disimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap WE, sehingga **H3 diterima**.

H4: *Job Satisfaction (JS)* berpengaruh terhadap *Employee Performance (EP)*

Berdasarkan hasil pengujian, pengaruh langsung antara JS dan EP menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.249 dengan arah positif. Namun, nilai *t-statistik* sebesar 1.694 tidak mencapai batas minimal 1.96 dan *p-value* sebesar 0.090 (> 0.05).

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, dan **H4 ditolak**.

H5: *Work Engagement (WE)* berpengaruh terhadap *Employee Performance (EP)*

Analisis menunjukkan bahwa WE memiliki *path coefficient* sebesar 0.326 yang berarah positif terhadap EP. Nilai *t-statistik* 2.409 dan *p-value* 0.016 menunjukkan hubungan ini signifikan secara statistik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga **H5 diterima**.

4.1.7 *Indirect Effect*

Untuk menelusuri pengaruh tidak langsung antar variabel dalam model penelitian, analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping* melalui aplikasi SmartPLS. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel independen, dalam hal ini *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dapat memengaruhi variabel dependen, yaitu *Employee Performance (EP)*, melalui variabel mediasi seperti *Job Satisfaction (JS)* dan *Work Engagement (WE)*. Penilaian terhadap signifikansi jalur tidak langsung didasarkan pada nilai *path coefficient*, *T-statistik*, dan *P-value*. Suatu pengaruh dianggap signifikan apabila nilai *T-statistik* lebih besar dari 1,96 dan nilai P berada di bawah 0,05. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung secara lengkap disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. 21 Bootstrapping Specific Indirect Effect

| | Original Sample | Sample Mean | Standard Deviation | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---------------|-----------------|-------------|--------------------|--------------------------|----------|
| OCB → JS → EP | 0.159 | 0.17 | 0.11 | 1.455 | 0.146 |
| OCB → WE → EP | 0.209 | 0.219 | 0.099 | 2.102 | 0.036 |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

Berdasarkan pemaparan hasil olah data tersebut, selanjutnya ringkasan terkait hubungan antar variabel dan sifat pengaruhnya disimpulkan dalam tabel berikut :

Tabel 4. 22 Indirect Effect

| | Koefisien | Arah | P Values | Signifikansi |
|---------------|-----------|---------|----------|------------------|
| OCB → JS → EP | 0.159 | Positif | 0.146 | Tidak Signifikan |
| OCB → WE → EP | 0.209 | Positif | 0.036 | Signifikan |

Sumber : Hasil Olah Data SmartPLS 3

H6: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Employee Performance (EP) melalui Job Satisfaction (JS)

Berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), jalur OCB → JS → EP menunjukkan nilai *path coefficient* sebesar 0.159 yang berarah positif. Namun demikian, nilai *t-statistik* sebesar $1.455 < 1.96$ dan *p-value* sebesar $0.146 > 0.05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh tidak langsung OCB terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja tidak signifikan secara statistik, sehingga **H6 ditolak**.

H7: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap Employee Performance (EP) melalui Work Engagement (WE)

Hasil pengujian jalur tidak langsung $OCB \rightarrow WE \rightarrow EP$ menunjukkan *path coefficient* sebesar 0.209 yang berarah positif. Nilai *t-statistik* sebesar $2.102 > 1.96$ dan *p-value* sebesar $0.036 < 0.05$ menunjukkan bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui keterlibatan kerja, sehingga **H7 diterima**.

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

4.2.1 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Performance* (EP)

Berdasarkan hasil pengujian pengaruh langsung antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Performance* (EP), diperoleh nilai *path coefficient* sebesar 0.182 dengan arah positif. Namun, nilai *t-statistik* sebesar 1.19 tidak memenuhi ambang batas minimal 1.96, serta nilai *p-value* sebesar 0.234 melebihi tingkat signifikansi 0.05. Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan dari data tersebut bahwa secara statistik, OCB tidak memiliki pengaruh yang signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Meski demikian, nilai koefisien yang positif tetap mengindikasikan adanya kecenderungan arah hubungan yang membangun, dimana OCB berpotensi mendukung kinerja karyawan meskipun tidak secara langsung. Dalam kerangka teoritik, OCB mencerminkan perilaku ekstra peran karyawan seperti *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* yang dapat memperkuat budaya organisasi dan kolaborasi tim (Bal & Alhnaity, 2024). Ketiadaan signifikansi statistik dalam hubungan langsung ini

kemungkinan besar disebabkan oleh kuatnya efek intervening dari variabel lain seperti *Work Engagement* dan *Job Satisfaction* yang terbukti signifikan.

Ketiadaan pengaruh signifikan secara langsung ini juga dapat dijelaskan melalui analisis distribusi jawaban responden pada kuesioner. Meskipun sebagian besar responden menunjukkan tingkat persetujuan yang baik terhadap indikator OCB secara umum, terdapat beberapa indikator yang menunjukkan nilai rata-rata yang tidak terlalu tinggi atau masih banyak responden yang memberikan jawaban "netral" atau bahkan "tidak setuju". Misalnya, pada pernyataan "Membantu tanpa mengharap imbalan (X1.3)", terdapat 34 responden yang netral. Begitu pula pada pernyataan "Berpartisipasi dalam acara atau kegiatan perusahaan (X1.13)", ada 26 responden netral dan 4 responden tidak setuju, serta "Mengutamakan kepentingan perusahaan (X1.15)" dengan 26 responden netral dan 5 responden tidak setuju. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku OCB yang bersifat sukarela dan melampaui tugas formal, meskipun diakui ada, mungkin belum sepenuhnya menjadi kebiasaan dominan atau belum secara konsisten diimplementasikan oleh seluruh responden di PT. Excelitas Technologies Batam. Di sisi lain, indikator *Employee Performance* (Y) seperti "Saya teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Y1.3)" memiliki 33 responden netral dan "Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim (Y1.11)" memiliki 30 responden netral. Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun ada potensi peningkatan *performance* melalui OCB, *performance* yang sudah ada mungkin lebih banyak didorong oleh faktor-faktor lain yang berkaitan langsung dengan tugas pokok dan fungsi karyawan, atau perilaku OCB tersebut belum cukup kuat untuk

menciptakan dampak langsung yang terukur pada peningkatan kinerja secara keseluruhan yang sudah menjadi ekspektasi perusahaan.

Penelitian ini selaras dengan hasil studi Wahyudi (2024), yang menunjukkan bahwa OCB tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja, tetapi pengaruhnya lebih terasa melalui motivasi dan faktor internal lain. Sementara itu, beberapa penelitian lain seperti penelitian oleh Markhadam *et al* (2022) dan Susanto *et al* (2023) menunjukkan hasil sebaliknya, mengindikasikan adanya ketidakkonsistenan temuan yang patut ditelusuri lebih lanjut sebagai research gap.

Nilai kerja keras dan loyalitas yang tercermin dalam perilaku OCB mencerminkan tanggung jawab sebagai amanah, sesuai dengan ajaran Islam. Sikap ini mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan penuh kesungguhan dan diikuti oleh sikap ikhlas. Perilaku OCB dalam hubungannya dengan *employee performance* tidak langsung berpengaruh kehasil kinerja, perilaku OCB lebih menekankan pada proses dalam kerja oleh karena itu sikap ikhlas dalam melakukan perilaku baik perlu untuk dipertahankan walaupun tidak semua proses akan dihargai. Namun setiap amal baik tentu akan ada balasan setimpal yang akan menantinya sebagaimana tercermin dalam hadits Rasulullah SAW:

لَوْ أَنَّ أَحَدَكُمْ يَعْمَلُ فِي صَخْرَةٍ صَمَاءَ لَبَسَ لَهَا بَابٌ وَ لَا كَوَّةٌ لَخَرَجَ عَمَلُهُ كَائِنًا مَا كَانَ . متفق عليه

Artinya : “Seandainya salah seorang di antara kamu melakukan suatu perbuatan di dalam gua yang tidak ada pintu dan lubangnya maka amal itu tetap akan bisa keluar (tetap dicatat oleh Allah) menurut keadaannya. (HR. Bukhari & Muslim)

4.2.2 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Job Satisfaction* (JS)

Hasil dari pelaksanaan pengujian statistik memberi petunjuk bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) punya pengaruh bernilai positif serta signifikan dihadapkannya dengan *Job Satisfaction* (JS). Nilai *path coefficient* sebesar 0.639, dengan t-statistik mencapai 6.199 dan p-value sebesar 0.000, yang berada jauh di bawah ambang batas signifikansi 0.05. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Secara konseptual, hasil ini mendukung kerangka teori yang diajukan oleh Organ (1988) bahwa OCB mencerminkan bentuk kontribusi ekstra peran yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan untuk mendukung lingkungan kerja yang lebih harmonis. Ketika individu menunjukkan perilaku prososial seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi tanpa pamrih, dan mematuhi norma meskipun tidak diperintahkan, maka secara psikologis mereka akan merasa lebih terhubung dengan tempat kerja dan pekerjaannya. Hal ini berdampak pada peningkatan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Penemuan ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu. Studi dari Waqiah, Firdaus, & Agustin (2021), serta Pahlevi & Nirmala (2024), menunjukkan bahwa OCB secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di berbagai sektor. Begitu pula penelitian oleh Laras, Jatmiko, & Nugroho (2021) yang menemukan korelasi positif antara kedua variabel tersebut. Sementara itu, Wahyudi

(2024) mengemukakan bahwa pengaruh OCB terhadap job satisfaction lebih bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel motivasi, sehingga menunjukkan bahwa dinamika ini bisa beragam tergantung pada karakteristik organisasi.

Nilai-nilai OCB sejalan dengan ajaran Islam yang mendorong *ukhuwah* (persaudaraan) dan tolong-menolong dalam kebaikan. Ketika seseorang menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerja sebagai bagian dari akhlak mulia, maka terciptalah suasana kerja yang penuh rasa saling menghargai dan menghormati. Lingkungan kerja yang dilandasi semangat kebersamaan dan keikhlasan ini akan menumbuhkan rasa puas dalam bekerja (*job satisfaction*). Dalam Islam, bekerja dengan niat ibadah dan memberikan manfaat bagi orang lain merupakan amal yang bernilai. Oleh karena itu, perilaku OCB yang diwujudkan melalui saling membantu, bersikap jujur, dan menjaga keharmonisan di tempat kerja menjadi jalan untuk meraih ketenangan hati dan kepuasan batin dalam menjalankan tugas sehari-hari. Hal tersebut memiliki landasan kuat yang tercantum dalam QS. Al-Māidah ayat 2 menegaskan:

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya” (QS. Al-Māidah : 2)

4.2.3 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Work Engagement* (WE)

Berdasarkan hasil pengujian statistik, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (WE). Hal ini dibuktikan dengan nilai *path coefficient* sebesar 0.641, nilai t-statistik sebesar 6.945, dan p-value sebesar 0.000. Seluruh nilai tersebut memenuhi kriteria signifikansi yang ditetapkan, yakni t-statistik > 1.96 dan p-value < 0.05 , yang menandakan bahwa hubungan antara OCB dan keterlibatan kerja karyawan cukup kuat secara empiris.

Hasil ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Bakker dan Albrecht (2018), yang menyatakan bahwa work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang dicirikan oleh antusiasme, dedikasi, dan absorpsi terhadap pekerjaan. Ketika karyawan secara sukarela menunjukkan perilaku OCB—seperti membantu rekan kerja, bersikap sopan, dan menjaga loyalitas terhadap organisasi—maka perasaan keterlibatan terhadap pekerjaannya juga meningkat. OCB pada dasarnya membentuk lingkungan kerja yang suportif, yang pada akhirnya memperkuat engagement secara intrinsik. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Kusnilawati (2022), yang menunjukkan bahwa Islamic OCB memiliki pengaruh positif terhadap work engagement, terutama pada indikator *say*, *stay*, dan *strive* yang mencerminkan komitmen emosional dan perilaku terhadap pekerjaan. Penelitian serupa oleh Sofwati, Claudia, & Aprianti (2023) juga mendukung bahwa

perilaku OCB merupakan salah satu pendorong utama meningkatnya rasa keterlibatan karyawan terhadap tugas-tugas organisasi.

Dari sudut pandang nilai-nilai Islam, perilaku kerja yang penuh semangat dan keterlibatan aktif dalam tugas merupakan bagian dari etos kerja Islami. Sebagaimana dalam firman Allah SWT dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ وَسَتُرَدُّوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُوْنَ

Artinya : “Katakanlah (Nabi Muhammad), Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah : 105)

Ayat tersebut menegaskan bahwa bekerja dengan sungguh-sungguh bukan sekadar kewajiban duniawi, ayat tersebut menggaris bawahi bahwa kesungguhan dalam bekerja merupakan wujud tanggung jawab moral dan ibadah seorang Muslim. Dalam Islam, setiap usaha yang dilakukan dengan niat yang benar akan bernilai di sisi Allah. Hal ini sejalan dengan konsep *engagement* dalam konteks profesional, dimana dedikasi dan komitmen terhadap pekerjaan mencerminkan integritas serta kesungguhan hati dalam menjalankan amanah.

4.2.4 Pengaruh *Job Satisfaction* (JS) terhadap *Employee Performance* (EP)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* (JS) memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Performance* (EP), namun pengaruh ini tidak

signifikan secara statistik. Nilai *path coefficient* tercatat sebesar 0.249, dengan t-statistik sebesar 1.694, dan p-value sebesar 0.090. Karena nilai t-statistik lebih rendah dari 1.96 dan p-value lebih besar dari 0.05, maka hubungan ini tidak memenuhi kriteria signifikansi statistik yang ditetapkan.

Ketiadaan pengaruh signifikan secara langsung ini juga dapat diamati dari distribusi jawaban responden pada kuesioner untuk variabel *Job Satisfaction* (Z1) dan *Employee Performance* (Y). Meskipun mayoritas responden cenderung setuju atau sangat setuju dengan pernyataan terkait kepuasan kerja, masih ada beberapa indikator yang menunjukkan adanya responden yang netral atau bahkan tidak setuju, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja belum sepenuhnya merata atau belum mencapai tingkat yang sangat tinggi pada semua karyawan. Sebagai contoh, pada pernyataan "Perasaan dihargai atas kontribusi yang diberikan (Z1.1)", meskipun rata-rata skor 3.8, masih ada responden yang sangat tidak setuju dan tidak setuju. Demikian pula, pada pernyataan "Ketersediaan fasilitas yang memadai (Z1.15)", terdapat responden yang netral, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa ada aspek-aspek kepuasan kerja yang mungkin belum optimal bagi semua karyawan. Sementara itu, pada variabel *Employee Performance* (Y), meskipun rata-rata skor menunjukkan kecenderungan positif, beberapa indikator seperti "Saya teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan (Y1.3)" memiliki 33 responden netral, dan "Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim (Y1.11)" memiliki 30 responden netral. Ini menunjukkan bahwa, meskipun karyawan secara umum menunjukkan kinerja yang diharapkan, tingkat kepuasan

kerja yang bervariasi atau belum sepenuhnya optimal di antara karyawan mungkin tidak cukup kuat untuk menciptakan dorongan signifikan secara langsung terhadap peningkatan kinerja yang sudah mereka penuhi berdasarkan tugas pekerjaan. Oleh karena itu, dampak *job satisfaction* pada *performance* cenderung tidak signifikan secara langsung, kemungkinan karena faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi performa kerja sehari-hari.

Hasil ini menunjukkan perbedaan dengan sebagian besar temuan terdahulu. Penelitian dari Pasulu, Irfan, Pahmi, Alim, & Lenny (2023), serta Pahlevi & Nirmala (2024) dan Syarifin & Atmaja (2023), menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Namun demikian, penelitian oleh Pasaribu *et al.* (2022) justru menemukan bahwa *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja, yang mengindikasikan adanya gap penelitian dan kemungkinan besar dipengaruhi oleh karakteristik organisasi dan dinamika kerja yang berbeda.

Dalam sudut pandang nilai Islam, bekerja dengan semangat dan penuh tanggung jawab merupakan salah satu bentuk ibadah. Allah SWT berfirman dalam QS. At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ

بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : “Katakanlah (Nabi Muhammad), Bekerjalah! Maka, Allah, rasul-Nya, dan orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu. Kamu akan dikembalikan kepada (Zat) yang mengetahui yang gaib dan yang nyata. Lalu, Dia akan memberitakan kepada kamu apa yang selama ini kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah : 105)

Ayat ini menegaskan pentingnya etika kerja yang baik dan dedikasi dalam menjalankan tugas sebagai bagian dari pengabdian spiritual, termasuk dalam menciptakan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja.

4.2.5 Pengaruh *Work Engagement* (WE) terhadap *Employee Performance* (EP)

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa *Work Engagement* (WE) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (EP). Nilai *path coefficient* tercatat sebesar 0.326, dengan t-statistik sebesar 2.409, dan p-value sebesar 0.016. Karena nilai t-statistik melebihi ambang batas 1.96 dan p-value berada di bawah 0.05, maka hubungan ini dinyatakan signifikan secara statistik. Secara teoritis, work engagement mencerminkan tingkat keterlibatan emosional dan kognitif karyawan dalam pekerjaannya. Menurut Bakker dan Albrecht (2018), keterikatan kerja yang tinggi, yang dicerminkan melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, akan meningkatkan fokus, antusiasme, dan kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi cenderung menyelesaikan tugas secara lebih efisien, kreatif, dan bertanggung jawab, sehingga berdampak langsung terhadap pencapaian performa kerja yang optimal.

Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Dealisa & Widodo (2024), serta Usman & Daneji (2023), yang sama-sama menyimpulkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi merupakan faktor kunci dalam mendorong kinerja karyawan yang unggul. Namun, tidak semua penelitian sepakat; Setiani & Khotimah (2022) misalnya, tidak menemukan pengaruh signifikan antara *work engagement* dan *employee performance*. Perbedaan ini bisa jadi dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan yang berbeda

Dari perspektif nilai Islam, konsep *itqān* atau kesempurnaan dalam bekerja menjadi relevan untuk menggambarkan pentingnya keterlibatan kerja. Dalam hadits Nabi SAW disebutkan:

عَنْ عَائِشَةَ، أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : إِنْ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا

عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya : Dari Aisyah *rahdiallahu anha*, bersabda Rasulullah *shalalahu alaihi wa salam*: “Allah ‘azza wa jalla menyukai jika salah seorang di antara kalian melakukan suatu amal secara *itqan*.” (HR. At-Tabrani).

Hadits ini menekankan bahwa bekerja dengan penuh dedikasi dan keterlibatan merupakan bentuk pengabdian yang dicintai oleh Allah, dan menjadi cerminan dari profesionalisme yang luhur dalam Islam. Dedikasi yang tinggi dalam pekerjaan merupakan bukti bentuk tanggung jawab yang tinggi pula. Islam menempatkan

kerja sebagai bentuk ibadah apabila dilandasi dengan niat yang benar dan dijalankan secara profesional.

4.2.6 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Performance* (EP) melalui *Job Satisfaction* (JS)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik terhadap *Employee Performance* (EP) melalui *Job Satisfaction* (JS). Nilai *path coefficient* untuk jalur tidak langsung ini adalah 0.159, dengan nilai t-statistik sebesar 1.455 dan p-value sebesar 0.146. Nilai t yang lebih kecil dari 1.96 serta p-value yang melebihi 0.05 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi ini belum cukup kuat untuk dinyatakan signifikan.

Ketiadaan pengaruh mediasi yang signifikan ini juga dapat diamati dari distribusi jawaban responden pada kuesioner. Pada variabel OCB, meskipun ada kecenderungan positif, beberapa indikator seperti "Membantu tanpa mengharap imbalan (X1.3)" memiliki 34 responden netral, dan "Mengutamakan kepentingan perusahaan (X1.15)" memiliki 26 responden netral dan 5 responden tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB yang bersifat sukarela mungkin belum sepenuhnya diresapi secara konsisten oleh semua karyawan. Selanjutnya, pada variabel *Job Satisfaction* (JS), beberapa indikator seperti "Perasaan dihargai atas kontribusi yang diberikan (Z1.1)" dan "Penerimaan apresiasi secara rutin (Z1.3)" masih memiliki jumlah responden yang netral atau tidak setuju yang cukup signifikan. Ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja, sebagai mediator, mungkin

belum mencapai tingkat yang cukup kuat dan merata di antara karyawan untuk secara efektif menerjemahkan dampak positif OCB ke dalam peningkatan kinerja yang terukur. Dengan kata lain, meskipun OCB dapat meningkatkan kepuasan kerja pada tingkat tertentu, kepuasan kerja itu sendiri belum cukup kuat sebagai pendorong utama kinerja karyawan di PT. Excelitas Technologies Batam untuk menghasilkan efek mediasi yang signifikan.

Meskipun demikian, nilai koefisien yang positif menunjukkan adanya kecenderungan bahwa perilaku OCB dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Secara teoritis, OCB yang mencakup indikator seperti *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness*, dan *civic virtue* memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan mendukung. Lingkungan kerja yang sehat ini berkontribusi terhadap perasaan puas dalam bekerja, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

Hasil ini memiliki keselarasan parsial dengan beberapa studi terdahulu. Pahlevi & Nirmala (2024) dan Ariadi *et al.* (2023) menyatakan bahwa OCB dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Namun demikian, studi oleh Yemmi *et al.* (2023) justru menyatakan bahwa hubungan mediasi tersebut tidak signifikan, yang selaras dengan hasil temuan dalam penelitian ini. Dengan demikian, hasil ini turut memperkuat adanya perbedaan konteks dan gap dalam literatur yang layak untuk dianalisis lebih lanjut

4.2.7 Pengaruh *Organization Citizenship Behavior* (OCB) terhadap *Employee Performance* (EP) melalui *Work Engagement* (WE)

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* (EP) melalui *Work Engagement* (WE) sebagai variabel mediasi. Nilai *path coefficient* jalur tidak langsung sebesar 0.209, dengan t-statistik sebesar 2.102 dan p-value sebesar 0.036. Karena nilai t lebih dari 1.96 dan $p < 0.05$, maka dapat diambil kesimpulan dari data tersebut bahwa pengaruh ini signifikan secara statistik.

Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku OCB secara konsisten cenderung memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja mereka. Dalam konteks ini, OCB bertindak sebagai pemicu awal terciptanya keterikatan emosional dan psikologis terhadap pekerjaan, yang kemudian menggerakkan semangat, fokus, dan dedikasi karyawan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. *Work engagement*, yang terdiri atas indikator *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, menjadi saluran penting yang menghubungkan kontribusi ekstra-peran dengan performa kerja yang lebih baik (Bakker & Albrecht, 2018).

Hasil ini sejalan dengan penelitian Dealisa & Widodo (2024), yang menemukan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh *work engagement* terhadap kinerja karyawan secara signifikan. Studi ini juga memperkuat temuan Hadi & Hanif (2023) yang menegaskan bahwa *work engagement* yang dibentuk oleh OCB

memiliki kontribusi penting dalam mendorong pencapaian kinerja. Sementara itu, masih terbatas jumlah studi yang secara spesifik membahas hubungan OCB → WE → EP, sehingga penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengisi celah tersebut dalam literatur.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dalam menganalisis data yang diperoleh dengan mengacu terhadap rumusan masalah yang ada dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Objektif penelitian ini adalah mengetahui peran *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam hubungannya terhadap peningkatan *Employee Performance* (EP), dengan menggunakan *Job Satisfaction* (JS) dan *Work Engagement* (WE) sebagai variabel intervening. Studi ini dilakukan pada pegawai PT.Excelitas Technologies, Batam. Dari hasil analisis data yang dilakukan, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Peran langsung OCB terhadap *Employee Performance* tidak signifikan secara statistik, namun tetap menunjukkan nilai koefisien yang positif. Artinya, meskipun tidak terdapat bukti kuat secara statistik, kecenderungan arah hubungan ini tetap mendukung bahwa perilaku OCB dapat memberi kontribusi terhadap peningkatan kinerja, terutama jika dikombinasikan dengan variabel lain.
2. OCB berperan signifikan dalam membentuk *Job Satisfaction*. Karyawan yang menunjukkan perilaku ekstra peran cenderung merasakan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan kolaboratif.
3. OCB juga memainkan peran penting dalam meningkatkan *Work Engagement*. Nilai signifikansi yang tinggi menunjukkan bahwa perilaku OCB berkontribusi langsung terhadap keterlibatan emosional, energi, dan dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya.
4. *Job Satisfaction* belum menunjukkan peran yang signifikan dalam memengaruhi *Employee Performance* secara langsung. Meskipun demikian, arah hubungannya tetap positif, menandakan potensi kontribusi apabila didukung oleh variabel lainnya.
5. *Work Engagement* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan *Employee Performance*. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi dalam

pekerjaan mereka menunjukkan performa kerja yang lebih baik, efisien, dan berkualitas.

6. *Job Satisfaction* tidak memediasi peran OCB dengan baik terhadap *Employee Performance* secara signifikan. Jalur pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja tidak menunjukkan hasil signifikan, meskipun arah pengaruhnya tetap positif.
7. *Work Engagement* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh OCB terhadap *Employee Performance*. Artinya, kontribusi OCB terhadap peningkatan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui tingginya keterlibatan kerja yang ditimbulkannya.

5.2 Saran

1. Bagi praktisi

Perusahaan perlu terus mengembangkan peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja, karena OCB terbukti berkontribusi positif terhadap peningkatan *Job Satisfaction* (JS) dan *Work Engagement* (WE), yang pada akhirnya dapat mendorong performa karyawan secara tidak langsung. Upaya seperti menciptakan budaya kerja kolaboratif, mendorong inisiatif, dan memperkuat rasa tanggung jawab sosial antar rekan kerja menjadi kunci dalam memaksimalkan potensi OCB. Selain itu, perusahaan disarankan untuk menjaga konsistensi *Work Engagement* (WE) dan memberikan perhatian

terhadap faktor-faktor pemicu kepuasan kerja, agar pengaruh positif OCB dapat tercermin secara optimal dalam hasil kerja individu dan tim.

2. Bagi akademisi

Penelitian ini dilakukan dengan melihat permasalahan dalam dunia kerja yang semakin besar kemungkinan untuk terjadinya pergeseran peran manusia dalam produktivitas sistem pekerjaan dan pergantian penempatan posisi tersebut oleh kemajuan teknologi. Diharapkan untuk studi-studi berikutnya, agar dapat mengeksplorasi aspek lain yang berkaitan dengan perbandingan antara kontribusi manusia dalam bekerja dengan efektivitas penggunaan teknologi. Fokus ini dapat memperkaya pemahaman terhadap bagaimana kinerja individu tetap dapat dioptimalkan dalam ekosistem kerja modern yang semakin terdigitalisasi, serta bagaimana perusahaan dapat menyeimbangkan nilai-nilai humanistik dan efisiensi teknologi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Ariadi, I. D., Niha, S. S., & Manafe, H. A. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 04(03), 338-347.
doi:<https://doi.org/10.31933/jimt.v4i3>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice 13th edition*. London: KoganPage.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). *Key questions regarding work engagement*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(01), 4-28.
doi:10.1080/1359432X.2010.485352
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). *Work engagement: Further reflections on the state of play*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(01), 74-88.
doi:DOI: 10.1080/1359432X.2010.546711
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). *Work engagement: current trends*. *Career Development International*, 23(01), 4-11. doi:<https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>

- Bal, M., & Alhnaity, R. (2024). *Organizational Citizenship Behavior*. In: M. Bal (ed.). Edward Elgar, in press.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship*". *Academy of Management Journal*, 26(04), 587-595.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). *An index of job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 35(05), 307–311. doi:10.1037/h0055617
- Candra, L. H., & Frendika, R. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Peternakan Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan Unit Kesehatan. *Bandung Conference Series: Business and Management*, 03(01), 143-150. doi:https://doi.org/10.29313/bcsbm.v3i1.6059
- Chin, W. W. (1998). *The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling*. California: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Dealisa, L., & Widodo, S. (2024). *The Effect of Work Engagement and Psychological Empowerment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable*. *Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan (JMKSP)*, 09(01), 300-317. doi:https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.13660
- Elfandari, E., Ahri, R. A., & Muchlis, N. (2024). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Labuang Baji Makassar*. *Journal Of Aafiyah Health Research (JAHR)*, 05(01), 40-44. doi:https://doi.org/10.52103/jahr.v5i1.1576
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). *Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). doi:https://doi.org/10.3390/ijerph16101731
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). *The Future of Employment : How susceptible are jobs to computerisation?* *Technological Forecasting & Social Change*, 265.
- Gitongu, M. K., Kingi, W. K., & Uzel, J. M. (2016). *Determinants of employees performance of state parastatals in Kenya: A case of Kenya Ports Authority*. *International Journal of Humanities and Social Science*, 197-204.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). *Performance management and employee engagement*. *Human Resource Management Review*, 21(02), 123-136.
- Hadi, L. K., & Hanif, R. (2023). *The Influence Of Work Engagement On Employee Performance at Pt. Telkom Indonesia Tbk. Witel Malang Through Organizational Citizenship Behavior As A Mediation Variable*. *International Journal of Science, Technology & Management*, 04(05), 368-375. doi:https://doi.org/10.5555/ijosmas.v4i5.370

- Jefriyanto, J., Sutanto, H., & Mardiana, T. (2023). *Influence of Job Embeddedness on Employee Performance Mediated by Work Engagement and OCB on Klaten District*. *Journal of Business and Organization Management*, 02(01), 15-24.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). *Employee Well-being, Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies*. London: Global Happiness and Wellbeing Policy Report.
- Kusnilawati, N. (2022). *The Effect of Islamic OCB, Perceived Organizational Support and Procedural Justice On The Affective Commitments of Millenial Lecturers, With The Mediation of Work Engagement*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam (JIEI)*, 08(02), 1633-1644.
- Laras, T., Jatmiko, B., & Nugroho, F. J. (2021). *The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Culture on The Performance of Education Employee's as Mediated by Job Satisfaction (Survey at the Private University of Sleman Regency in Yogyakarta)*. *Journal Kinerja*, 25(02), 308-332.
doi:<https://doi.org/10.24002/kinerja.v25i2.4814>
- Lukito, R. (2020). Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *AGORA*, 08(02).
- Malenda, Ardini, L., Khansati, W. F., & Yona, M. (2024). *The Influence of Organizational Climate, Self Efficacy, Rewards, and Career Development on Job Satisfaction at PT.Epson, Batam City*. *Proceeding 4th International Conference on Business & Social Sciences (ICOBUSS)*, 04(01), 97-106. doi:<https://doi.org/10.24034/icobuss.v4i1.483>
- Marina, A. E., Hamzah, D., & Taba, M. I. (2023). *The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Job Satisfaction on Employee Performnace at CV. Sabillah*. *Paulus Journal of Accounting (PJA)*, 04(02), 42-49.
- Markhadam, A., Adam, M., & Mahdani. (2022). *The Effect of Organizational Commitment, OCB, and Atitude on Employe Performance and Their Implication on The Performance of Banda Aceh Mother and Child Hospital*. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 05(02). doi:<http://doi.org/10.35409/IJBMER.2022.3371>
- Montuori , P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Duca, F. D., Nardo, A., Ferrante , B., Nardone, A. (2022). *Job Satisfaction: Knowledge, Attitudes, and Practices Analysis in a Well-Educated Population*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14214), 22-40. doi:<https://doi.org/10.3390/ijerph192114214>
- Nurjanah, U., & Suherman, E. (2022). *Maslow's Theory Study: Employee Work Motivation Approach*. *Enrichment: Journal of Management*, 12(02), 1775-1784.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Idaho: Lexington Books.

- Pahlevi, A., & Nirmala. (2024). *The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Commitment on Employee Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable in Indonesian SMEs. International Journal of Social and Management Study (IJOSMAS), 04(05), 62 - 71.* Retrieved from <https://www.ijosmas.org>
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). *The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. Frontier in psychology, 13(896539), 1-4.* doi:10.3389/fpsyg.2022.896539
- Pasulu, M., Irfan, A., Pahmi, P., Alim, A., & Lenny, L. (2023). *The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Employee Performance through Work Discipline at the Regional Secretariat of East Luwu Regency, Indonesia. Account and Financial Management Journal, 08(07), 3168-3180.* doi:10.47191/afmj/v8i7.01
- Podsakoff, N. P., Blume, B. D., & Whiting, S. W. (2009). *Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. Journal of Applied Psychology, 122-141.*
- Priadana, M. S., & Sunarsi, D. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif.* Tangerang Selatan: Pascal Books.
- Qayyim, I. (1997). *ar-Risâlah at-Tabûkiyyah.* Dâr Ibni Hazm.
- Rahman, M. F., Susanti, E., & Rojuaniah. (2021). *The Role of Training Satisfaction and Work Engagement on Employee's OCB. International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding, 08(04), 44-54.*
- Rivaldo, Y. (2021). *Monograf Peningkatan Kinerja Karyawan.* Purbalingga: Eureka Media Aksara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior (13th ed.).* New Jersey, United States: Pearson Prentice Hall.
- Rosenhan, D. L., Underwood, B., & Moore, B. (1974). *Affect moderates self-gratification and altruism. Journal of Personality and Social Psychology, 30(04), 546-552.* doi:10.1037/h0037038
- Schaufeli, W. B., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). *The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. Educational and Psychological Measurement, 66, 701-716.* doi:<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Setiani, S., & Khotimah, A. H. (2022). *Linking Self Efficacy and Work Engagement to Employee Performance: The Intervening Role of Work Motivation. International Conference of Islamic Economics and Business 8th, 371-378.*
- Silaen, N. R., Syamsuriansyah, Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., Putra, S. (2021). *Kinerja Karyawan.* Bandung: Widina Bhakti Persada.

- Singh, B. S. (2019). *Coworker influence on employee performance: A conservation of resources perspective. Journal of Managerial Psychology, 34*(08), 587-600.
doi:<https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0392>
- Soesana, A., Subakti, H., Karwanto, Fitri, A., Kuswandi, S., Sastri, L., . . . Lestar, H. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sofwati, N. N., Claudia, M., & Aprianti. (2023). *The Effect of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Work Engagement as an Intervening Variable: A Case Study of Employees of the Regional Office of the Directorate General of Treasury of South Kalimantan Province. Open Access Indonesia Journal of Social Sciences, 06*(06), 1198-1205.
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Susanto, A. B., Prajitiasari, E. D., Awwaliyah, I. N., Titisari, P., & Agustin, D. N. (2023). *The Effect of Work Rotation, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Physical Work Environment on Hospital Employee Performance. General Management, 24*, 215 - 220.
doi:DOI: 10.47750/QAS/24.196.27
- Syarifin, M. H., & Atmaja, H. E. (2023). *The Influence of Organizational Commitment, Organizational Culture and Job satisfaction on Employee Performance: A Literature Study. Journal of Humanities, Social Sciences and Business (JHSSB), 03*(02), 458-467.
doi:<https://doi.org/10.55047/jhssb.v2i3.631>
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). *Motivation and job satisfaction. Management Decision, 36*(04), 226–231. doi:10.1108/00251749810211027
- Usman, A. S., & Daneji, A. M. (2023). *Mediating Role of Employee Work Engagement on Human Resource Management Practice and Employee Performance: A Conceptual Study. Gusau Journal of Business Administration (GUJOBA), 02*(01), 153-162.
- Wahyudi, Z. (2024). *The Influence Of Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Job Satisfaction With Motivation As An Intervening Variable At The It Rabbani Sutera Foundation. Journal Of Science Education And Management Business, 03*(01), 14-24. doi:<https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.258>
- Waqiah, W., Firdaus, M., & Agustin, A. (2021). *Effect Of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) On Employee Performance Through Job Satisfaction As An Inetervening Variables. International Journal of Administration, Business and Management (ABM), 13*, 13-27.
doi:<https://doi.org/10.31967/abm.v3i1.502>
- Yemmi, Y., Amelia, A. R., Alwi, M. K., & Yusuf, R. A. (2023). *The Effect of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) on Employee Performance Through Employee Job*

Satisfaction in Central Healthcare in Indonesia. Journal of Chemical Health Risks (JCHR), 1533-1538.

Yurano, I. A., Dirgantara, I. B., & Siolemba, S. P. (2024). *The Effect of Work Engagement, Work Environment, Work Motivation on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction at KPP Pratama Gresik. Lead Journal of Economy and Administration, 02(04), 216-232.*
doi:<http://dx.doi.org/10.56403/lejea.v2i4.188>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Jurnal Bimbingan

5/20/25, 4:10 PM

Print Jurnal Bimbingan Skripsi



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

JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110121
Nama : Muhammad Jihad Al Batamy
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M
Judul Skripsi : **PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN JOB SATISFACTION DAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT.EXCELITAS TECHNOLOGIES, BATAM**

JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal | Deskripsi | Tahun Akademik | Status |
|----|------------------|---|------------------|-----------------|
| 1 | 7 November 2024 | Bimbingan BAB 1-3 pertemuan 1 | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 2 | 13 November 2024 | Bimbingan BAB 1-3 pertemuan 2 | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 3 | 15 November 2024 | Acc proposal skripsi untuk seminar proposal | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 4 | 15 November 2024 | Acc proposal skripsi untuk seminar proposal | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 5 | 12 Desember 2024 | Revisi Bab 1-3 hasil seminar proposal | Ganjil 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 6 | 15 April 2025 | Bimbingan Bab 4 Pertemuan 1 | Genap 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 7 | 21 April 2025 | Bimbingan BAB 4 dan 5 | Genap 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |
| 8 | 25 April 2025 | Bimbingan BAB 1,2,3,4 dan 5 Final | Genap 2024/2025 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 25 April 2025
Dosen Pembimbing



Dr. Fauzan Almanshur, ST., M.M

Lampiran 2 Biodata Peneliti

BIODATA PENELITI

Nama : MUHAMMAD JIHAD AL BATAMY
Tempat, Tanggal Lahir : BATAM, 10 JANUARI 2001
Alamat : PERUM. PANDAWA ASRI BLOK F2 NO.10, BATAM
Telepon : 082268157882
Email : muhammadjihadalbatamy@gmail.com

Pendidikan Formal

2006-2007 : TK DARUSSALAM, BATAM
2007-2013 : SD DARUSSALAM, BATAM
2013-2016 : SMPIT IMAM SYAFI'I, BATAM
2016-2019 : SMAIT IMAM SYAFI'I, BATAM

Pendidikan Non-Formal

2020-2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN
Malang
2021-2022 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN
Malang
2023 : Oxford Home Study Center (OHSC) - Recruitment Skills
2023 : RevoU - Intro to Data Analytics
2024 : Royal English Malang - Pelatihan Bahasa Inggris

Lampiran 3 Surat Keterangan Bebas Plagiarism

5/20/25, 7:14 AM

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 : Muhammad Jihad Al Batamy
NIM : 200501110121
Konsentrasi : Manajemen SDM

Judul Skripsi : **PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP
PENINGKATAN EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN JOB SATISFACTION
DAN WORK ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT.
EXCELITAS TECHNOLOGIES BATAM**

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

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|-----------------|------------------|-------------|---------------|
| 20% | 18% | 10% | 9% |

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

Malang, 20 Mei 2025

UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 4 Surat Konfirmasi Penelitian



Batam, 8 Oktober 2024

No. : 767/X/ETCB/2024
Lampiran : -
Perihal : **Konfirmasi Permohonan Izin Penelitian / Pengambilan Data**
Di PT. Excelitas Technologies Batam

Kepada Yth.
Bapak Siswanto
Wakil Dekan Bidang Akademik
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Jl. Gajayana 50 Malang

Dengan hormat,

Bersama surat ini kami sampaikan bahwa **Permohonan Ijin Penelitian Industri** dengan nomor surat B-3221/F.Ek.1/PP.00.9/10/2024 tanggal 8 Oktober 2024 untuk mahasiswa/wi- atas nama:

| No. | Nama | NIM | Topik |
|-----|---------------------------------|--------------|---|
| 1 | Muhammad Jihad Al Batamy | 200501110121 | Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap peningkatan Employee Performance dengan Job Satisfaction dan Work Engagement sebagai Variabel Intervening di PT. Excelitas Technologies Batam. |

Kami menyatakan **dapat menerima** permohonan bagi mahasiswa/wi tersebut untuk melaksanakan penelitian industri dari tanggal 19 September 2024 sampai tanggal 19 Desember 2024 di PT Excelitas Technologies Batam sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan.

Demikian hal ini kami sampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,
PT. Excelitas Technologies Batam



Ardyan MS
Senior HR Manager

Lot 207, Jln. Beringin BIP Muka Kuning Batam

P: 0770-613450

F: 0770-611084

www.excelitas.com

Lampiran 5 Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN



Kepada responden yang terhormat, saya Muhammad Jihad Al Batamy mahasiswa S1Manajemen, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.Perkenankan 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

Muhammad Jihad Al Batamy

A. Identitas

1. Nama :

2. Jenis Kelamin : Laki-Laki / Perempuan (coret salah satu)

3. Lama Bekerja : isi pernyataan di bawah dengan memberikan tanda ceklis (✓)

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Kurang dari 1 Tahun |
| <input type="checkbox"/> | 1-3 Tahun |
| <input type="checkbox"/> | Lebih dari 3 Tahun |

B. Petunjuk Pengisian Kuesioner

Silahkan Anda isi pernyataan di bawah dengan memberikan tanda ceklis (✓) pada

kotak jawaban yang Anda pilih dan disesuaikan dengan pribadi masing-masing.

1 = Sangat Tidak Setuju

2 = Tidak Setuju

3 = Netral

4 = Setuju

5 = Sangat Setuju

Pertanyaan Organization Citizenship Behavior (OCB) / Hubungan Sosial dalam Bekerja

| No | Pertanyaan | Nilai | | | | |
|----|---|-------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya sering membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas mereka. | | | | | |
| 2 | Saya peduli terhadap kesejahteraan rekan kerja saya. | | | | | |
| 3 | Saya bersedia membantu rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan. | | | | | |
| 4 | Saya selalu berusaha menjaga keharmonisan dengan rekan kerja. | | | | | |
| 5 | Saya selalu berusaha menjaga keharmonisan dengan rekan kerja. | | | | | |
| 6 | Saya mempertimbangkan dampak tindakan saya terhadap orang lain di tempat kerja. | | | | | |
| 7 | Saya selalu bersikap sopan dan menghormati rekan kerja saya. | | | | | |
| 8 | Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. | | | | | |
| 9 | Saya selalu mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan. | | | | | |
| 10 | Saya jarang mengambil izin tanpa alasan yang mendesak. | | | | | |
| 11 | Saya menghindari sikap mengeluh terhadap pekerjaan. | | | | | |
| 12 | Saya tetap optimis dalam menghadapi tantangan pekerjaan. | | | | | |
| 13 | Saya aktif berpartisipasi dalam acara atau kegiatan perusahaan. | | | | | |
| 14 | Saya proaktif dalam memberikan saran untuk perbaikan perusahaan. | | | | | |
| 15 | Saya selalu mengutamakan kepentingan perusahaan dalam bekerja. | | | | | |

Pertanyaan Employee Performance (EP) / Tingkat Kinerja

| No | Pertanyaan | Nilai | | | | |
|----|---|-------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya selalu memastikan kualitas hasil kerja saya mendapat penilaian baik. | | | | | |
| 2 | Saya yakin bahwa hasil kerja saya memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. | | | | | |
| 3 | Saya teliti dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. | | | | | |
| 4 | Saya dapat menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan. | | | | | |
| 5 | Saya mampu memenuhi beban kerja yang telah ditentukan. | | | | | |
| 6 | Saya terus produktif dan menghasilkan hasil kerja yang baik. | | | | | |
| 7 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan. | | | | | |
| 8 | Saya dapat mengatur waktu dengan baik untuk menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 9 | Saya jarang terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 10 | Saya bersedia membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas mereka. | | | | | |
| 11 | Saya mampu bekerja sama dengan baik dalam tim. | | | | | |
| 12 | Saya terbuka terhadap masukan dari rekan kerja atau atasan. | | | | | |

Pertanyaan Job Satisfaction (JS) / Kepuasan dalam Bekerja

| No | Pertanyaan | Nilai | | | | |
|----|---|-------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya merasa dihargai atas kontribusi yang saya berikan. | | | | | |
| 2 | Saya merasa diakui atas pencapaian dan upaya yang telah dilakukan. | | | | | |
| 3 | Saya sering mendapatkan apresiasi dari atasan atau rekan kerja. | | | | | |
| 4 | Saya merasa bangga dengan pencapaian yang telah saya raih dalam pekerjaan. | | | | | |
| 5 | Saya merasa telah mencapai banyak hal dalam pekerjaan. | | | | | |
| 6 | Saya memiliki kesempatan untuk mencapai target yang bermakna dalam pekerjaan. | | | | | |
| 7 | Saya diberikan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan saya. | | | | | |
| 8 | Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya. | | | | | |
| 9 | Pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan keterampilan dan minat saya. | | | | | |
| 10 | Perusahaan memberikan kesempatan bagi saya untuk berkembang. | | | | | |
| 11 | Saya merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang diberikan perusahaan. | | | | | |
| 12 | Saya merasa puas dengan hubungan kerja saya dengan rekan kerja. | | | | | |
| 13 | Saya merasa lingkungan kerja saya nyaman dan mendukung. | | | | | |
| 14 | Perusahaan memberikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. | | | | | |
| 15 | Saya berencana untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang. | | | | | |

Pertanyaan Work Engagement (WE) / Keterikatan dalam Bekerja

| No | Pertanyaan | Nilai | | | | |
|----|---|-------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Saya merasa bersemangat dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. | | | | | |
| 2 | Saya merasa antusias saat bekerja. | | | | | |
| 3 | Saya merasa termotivasi dalam bekerja. | | | | | |
| 4 | Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna bagi saya. | | | | | |
| 5 | Saya merasa memiliki keterlibatan emosional yang tinggi terhadap pekerjaan. | | | | | |
| 6 | Saya merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan. | | | | | |
| 7 | Saya merasa memiliki energi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| 8 | Saya cenderung memberikan usaha lebih dalam pekerjaan saya. | | | | | |

Lampiran 6 Distribusi Frekuensi

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah | Persentase (%) |
|----------------------|---------------|-----------------------|
| Laki-laki | 19 | 26,4% |
| Perempuan | 53 | 73,6% |
| Jumlah | 72 | 100% |

Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

| Lama Bekerja | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------------|-------------------------|-------------------|
| <1 Tahun | 5 | 6,9% |
| 1-3 Tahun | 46 | 63,9% |
| > 3 Tahun | 21 | 29,2% |
| Jumlah | 72 | 100% |

Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | X1.1 | 1 | 1 | 31 | 26 | 13 | 72 | 3.7 |
| 2 | X1.2 | 1 | 0 | 27 | 27 | 17 | 72 | 3.8 |
| 3 | X1.3 | 0 | 2 | 34 | 21 | 15 | 72 | 3.7 |
| 4 | X1.4 | 1 | 1 | 30 | 25 | 15 | 72 | 3.7 |
| 5 | X1.5 | 1 | 1 | 25 | 31 | 14 | 72 | 3.8 |
| 6 | X1.6 | 1 | 2 | 24 | 30 | 15 | 72 | 3.8 |
| 7 | X1.7 | 1 | 1 | 27 | 32 | 11 | 72 | 3.7 |
| 8 | X1.8 | 1 | 2 | 28 | 29 | 12 | 72 | 3.7 |

| | | | | | | | | |
|----|-------|---|---|----|----|----|----|------|
| 9 | X1.9 | 1 | 1 | 22 | 33 | 15 | 72 | 3.8 |
| 10 | X1.10 | 1 | 1 | 26 | 31 | 13 | 72 | 3.75 |
| 11 | X1.11 | 1 | 1 | 28 | 28 | 14 | 72 | 3.74 |
| 12 | X1.12 | 1 | 0 | 29 | 27 | 15 | 72 | 3.76 |
| 13 | X1.13 | 1 | 4 | 26 | 21 | 20 | 72 | 3.76 |
| 14 | X1.14 | 1 | 3 | 18 | 32 | 18 | 72 | 3.88 |
| 15 | X1.15 | 0 | 5 | 26 | 24 | 17 | 72 | 3.74 |

Distribusi Jawaban Responden Variabel EP (Y)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Y1.1 | 1 | 2 | 25 | 30 | 14 | 72 | 3.75 |
| 2 | Y1.2 | 1 | 3 | 27 | 26 | 15 | 72 | 3.71 |
| 3 | Y1.3 | 1 | 3 | 33 | 24 | 11 | 72 | 3.57 |
| 4 | Y1.4 | 1 | 2 | 29 | 28 | 12 | 72 | 3.67 |
| 5 | Y1.5 | 1 | 4 | 27 | 24 | 16 | 72 | 3.69 |
| 6 | Y1.6 | 0 | 5 | 22 | 29 | 16 | 72 | 3.78 |
| 7 | Y1.7 | 1 | 2 | 25 | 25 | 19 | 72 | 3.82 |
| 8 | Y1.8 | 1 | 4 | 24 | 29 | 14 | 72 | 3.71 |
| 9 | Y1.9 | 0 | 2 | 24 | 33 | 13 | 72 | 3.79 |
| 10 | Y1.10 | 1 | 3 | 25 | 30 | 13 | 72 | 3.71 |
| 11 | Y1.11 | 1 | 4 | 30 | 21 | 16 | 72 | 3.65 |
| 12 | Y1.12 | 1 | 4 | 16 | 35 | 16 | 72 | 3.85 |

Distribusi Jawaban Responden Variabel JS (Z1)

| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Z1.1 | 1 | 2 | 22 | 33 | 14 | 72 | 3.8 |
| 2 | Z1.2 | 1 | 3 | 20 | 35 | 13 | 72 | 3.8 |
| 3 | Z1.3 | 1 | 5 | 25 | 27 | 14 | 72 | 3.7 |
| 4 | Z1.4 | 1 | 2 | 20 | 27 | 22 | 72 | 3.9 |
| 5 | Z1.5 | 1 | 3 | 25 | 30 | 13 | 72 | 3.7 |
| 6 | Z1.6 | 1 | 4 | 27 | 27 | 13 | 72 | 3.7 |
| 7 | Z1.7 | 1 | 5 | 24 | 19 | 23 | 72 | 3.8 |
| 8 | Z1.8 | 1 | 8 | 23 | 25 | 15 | 72 | 3.6 |
| 9 | Z1.9 | 1 | 3 | 29 | 25 | 14 | 72 | 3.7 |
| 10 | Z1.10 | 1 | 3 | 27 | 27 | 14 | 72 | 3.69 |
| 11 | Z1.11 | 1 | 2 | 20 | 28 | 21 | 72 | 3.92 |

Distribusi Jawaban Responden Variabel WE (Z2)

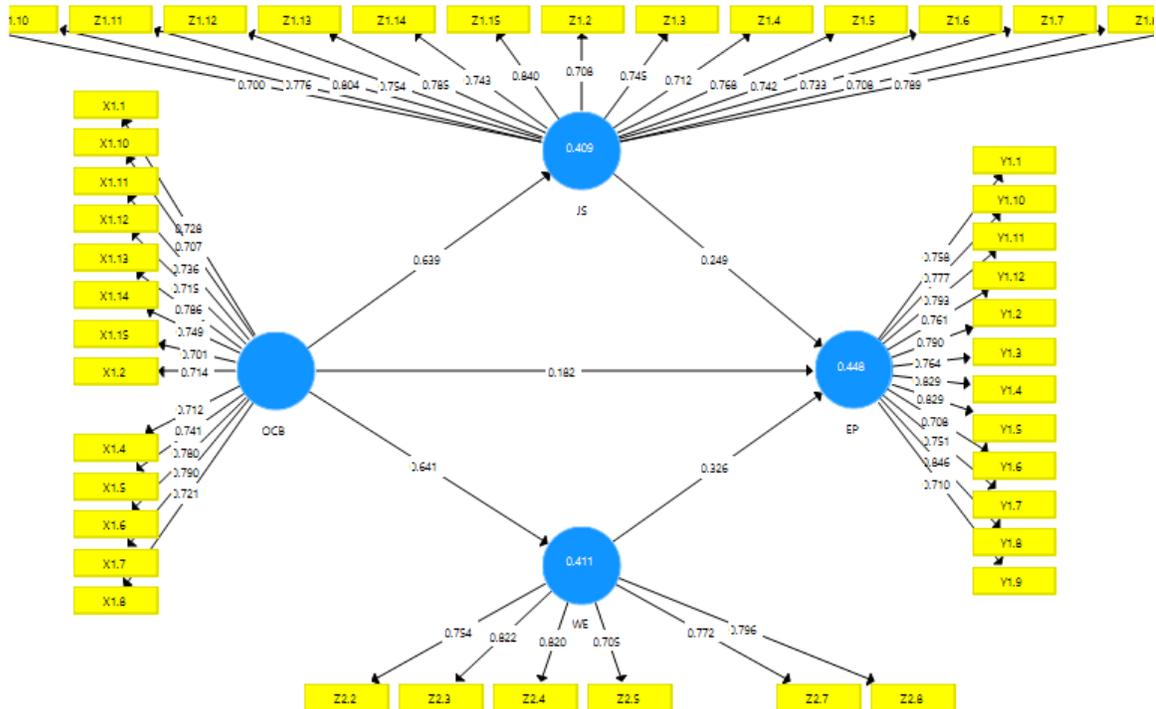
| No | Indikator | Skala Pengukuran | | | | | Jumlah | Rata-rata |
|----|-----------|------------------|---|----|----|----|--------|-----------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| 1 | Z2.1 | 5 | 2 | 12 | 33 | 20 | 72 | 3.8 |
| 2 | Z2.2 | 3 | 2 | 22 | 33 | 12 | 72 | 3.7 |
| 3 | Z2.3 | 2 | 1 | 15 | 33 | 21 | 72 | 4 |
| 4 | Z2.4 | 3 | 4 | 21 | 19 | 25 | 72 | 3.8 |
| 5 | Z2.5 | 5 | 2 | 12 | 38 | 15 | 72 | 3.8 |
| 6 | Z2.6 | 3 | 4 | 14 | 36 | 15 | 72 | 3.8 |
| 7 | Z2.7 | 1 | 5 | 16 | 36 | 14 | 72 | 3.8 |
| 8 | Z2.8 | 3 | 4 | 16 | 24 | 25 | 72 | 3.9 |

Lampiran 7 Hasil Uji Penelitian

Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan

| Variabel | Indikator | Loading Factor | Keterangan |
|---|------------------|-----------------------|-------------------|
| <i>Organization Citizenship Behavior (X)</i> | X1.1 | 0.723 | Valid |
| | X1.2 | 0.704 | Valid |
| | X1.4 | 0.73 | Valid |
| | X1.5 | 0.755 | Valid |
| | X1.6 | 0.767 | Valid |
| | X1.7 | 0.766 | Valid |
| | X1.8 | 0.723 | Valid |
| | X1.10 | 0.702 | Valid |
| | X1.11 | 0.746 | Valid |
| | X1.12 | 0.715 | Valid |
| | X1.13 | 0.769 | Valid |
| | X1.14 | 0.745 | Valid |
| | X1.15 | 0.703 | Valid |
| <i>Employee Performance (Y)</i> | Y1.1 | 0.758 | Valid |
| | Y1.2 | 0.777 | Valid |
| | Y1.3 | 0.793 | Valid |
| | Y1.4 | 0.761 | Valid |
| | Y1.5 | 0.791 | Valid |
| | Y1.6 | 0.764 | Valid |
| | Y1.7 | 0.83 | Valid |
| | Y1.8 | 0.828 | Valid |

| | | | |
|------------------------------|-------|-------|-------|
| | Y1.9 | 0.709 | Valid |
| | Y1.10 | 0.751 | Valid |
| | Y1.11 | 0.846 | Valid |
| | Y1.12 | 0.71 | Valid |
| <i>Job Satisfaction (Z1)</i> | Z1.1 | 0.7 | Valid |
| | Z1.2 | 0.775 | Valid |
| | Z1.3 | 0.804 | Valid |
| | Z1.4 | 0.753 | Valid |
| | Z1.5 | 0.785 | Valid |
| | Z1.6 | 0.743 | Valid |
| | Z1.7 | 0.84 | Valid |
| | Z1.8 | 0.707 | Valid |
| | Z1.9 | 0.744 | Valid |
| | Z1.10 | 0.712 | Valid |
| | Z1.11 | 0.768 | Valid |
| | Z1.12 | 0.743 | Valid |
| | Z1.13 | 0.734 | Valid |
| | Z1.14 | 0.708 | Valid |
| | Z1.15 | 0.789 | Valid |
| | Z2.2 | 0.777 | Valid |
| | Z2.3 | 0.788 | Valid |
| | Z2.4 | 0.779 | Valid |
| | Z2.5 | 0.739 | Valid |
| | Z2.7 | 0.764 | Valid |
| Z2.8 | 0.761 | Valid | |



Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

| <i>Variable</i> | <i>Composite Reliability</i> | <i>Cronbach's Alpha</i> |
|---|------------------------------|-------------------------|
| <i>Organization Citienship Behavior</i> | 0.939 | 0.930 |
| <i>Employee Performance</i> | 0.948 | 0.940 |
| <i>Job Satisfaction</i> | 0.952 | 0.946 |
| <i>Work Engagement</i> | 0.902 | 0.871 |

Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

| | Koefisien | Arah | P Values | Signifikansi |
|----------|------------------|-------------|-----------------|---------------------|
| OCB → EP | 0.182 | Positif | 0.234 | Tidak Signifikan |
| OCB → JS | 0.639 | Positif | 0.000 | Signifikan |
| OCB → WE | 0.641 | Positif | 0.000 | Signifikan |
| JS → EP | 0.249 | Positif | 0.090 | Tidak Signifikan |
| WE → EP | 0.326 | Positif | 0.016 | Signifikan |

Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

| | Koefisien | Arah | P Values | Signifikansi |
|---------------|------------------|-------------|-----------------|---------------------|
| OCB → JS → EP | 0.159 | Positif | 0.146 | Tidak Signifikan |
| OCB → WE → EP | 0.209 | Positif | 0.036 | Signifikan |