

PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN UD SINAR ABADI MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Melvin Inkiriwang¹, Devi Rahnjen Wijayadne²

Fakultas Manajemen dan Bisnis Universitas Ciputra Surabaya, Indonesia

E-mail: minkiriwang@student.ciputra.ac.id

Abstract: *Company's effectiveness is determined by employees' ability to cooperate, provide assistance and toleration of differences in the scope of company. All of these abilities are covered by organizational citizenship behavior. The concept of organizational citizenship behavior is not new in the industrial world. This concept has been introduced and developed several years ago as an important concept in human resource. Organizational citizenship behavior refers to voluntary and non-employee behavior that contributes to the company's overall performance. Companies need to introduce the concept of organizational citizenship behavior to employees and increase employee understanding of the vital role of organizational citizenship behavior for organizational success and achieving company goals. This is also related to the importance of companies to prioritize employees job satisfaction. Satisfied employees will be able to play an active role and contribute in achieving corporate objectives. The background of this research problem as a whole is the performance of UD Sinar Abadi employees that has not been optimal, according to the 2022 performance report. The goals to be achieved in the study are to describe and to analyze the Influence of organizational citizenship behavior on ,employee performance UD Sinar Abadi through job satisfaction. The sample in this study was 33 production employees at UD Sinar Abadi using saturated sampling techniques and data analysis techniques using statistical description methods with SMARTPLS software. Research results found that 1) Organizational citizenship behavior had a positive and significant effect on employee performance, 2) Organizational citizenship behavior had a positive and significant effect on job satisfaction, and 2) organizational citizenship behavior had a positive and significant effect on job satisfaction, 3) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance and 4) Job satisfaction plays a mediation of the effect of organizational citizenship behavior on employee performance.*

Keywords: *Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance, Job Satisfaction*

Abstrak: Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh kemampuan karyawan dalam bekerjasama, saling memberikan bantuan dan toleransi pada perbedaan di lingkup perusahaan. Semua kemampuan tersebut tercakup dalam dimensi organizational citizenship behavior. Konsep organizational citizenship behavior bukanlah hal yang baru dalam dunia industri. Konsep ini telah diperkenalkan dan dikembangkan sejak beberapa tahun yang lalu sebagai konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia. Organizational citizenship behavior mengacu pada perilaku sukarela dan diluar tugas utama karyawan yang berkontribusi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan perlu memperkenalkan konsep organizational citizenship behavior pada karyawan dan meningkatkan pemahaman karyawan mengenai peran vital organizational citizenship behavior demi keberhasilan organisasi dan tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini juga berkaitan dengan pentingnya perusahaan untuk memprioritaskan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa puas akan berperan aktif dan memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan. Latar belakang permasalahan penelitian secara keseluruhan yaitu kinerja karyawan UD Sinar Abadi yang belum optimal, sesuai laporan kinerja tahun 2022. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah mengetahui dan menganalisis pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan UD Sinar Abadi melalui kepuasan kerja. Sampel penelitian ini sebanyak 33 orang karyawan produksi pada UD Sinar Abadi yang diolah dengan teknik sampel jenuh dan teknik analisis data menggunakan metode statistik deskripsi dengan software SMARTPLS. Hasil penelitian menemukan bahwa 1) Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan 4) Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Kini, dunia bisnis di Indonesia telah mengalami perkembangan yang pesat. Berdasarkan hasil laporan tahunan *China Premium Database* yang bertajuk “*Indonesia Overview Statistics: Number of Company: Total*”, jumlah perusahaan di Indonesia terus bertambah hingga Januari 2023. Dalam bulan Desember 2022 hingga Januari 2023 terdapat kenaikan perusahaan baru dan diprediksi terus bertambah setiap tahunnya. Pertumbuhan perusahaan baru yang semakin banyak, menyebabkan perusahaan tidak mampu bersaing hingga gulung tikar. Setiap perusahaan dihadapkan pada tuntutan selalu kompetitif dan mengembangkan kinerja perusahaan agar tidak kalah saing dengan kompetitor mereka. Fokus utama perusahaan adalah memperbaiki isu internal terlebih dahulu, yaitu kinerja organisasi. Kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan sehingga organisasi harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya untuk mencapai keunggulan. Kinerja karyawan yang baik meliputi perilaku, kualitas, kuantitas kerja dan kontribusi sehingga menghasilkan produktivitas suatu pekerjaan individu. Perilaku dan kriteria karyawan tersebut sering disebut dengan *organizational citizenship behavior*.

Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh karyawan dalam perusahaan ditujukan melalui sikap karyawan yang melakukan usaha lebih bersifat sukarela, menunjukkan diri yang terorganisir dan memprioritaskan tugas maupun tanggung jawab, memberikan bantuan kepada rekan kerja, kemauan bertoleransi dan memberikan ide untuk perusahaan (Hikmah & Lukito, 2021). Kinerja karyawan sangat terkait dengan masalah sumber daya manusia sehingga perilaku *organizational citizenship behavior* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Apabila karyawan menerapkan *organizational citizenship behavior*, karyawan memiliki kinerja yang baik juga. Perilaku *organizational citizenship behavior* yang diimplementasikan dengan baik oleh seluruh anggota perusahaan dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Kepuasan kerja adalah sikap positif yang meliputi perasaan dan tingkah laku seorang karyawan terhadap pekerjaannya, sebagai rasa saling menghargai dalam mencapai nilai-nilai penting dari pekerjaannya (Endra, 2021). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, akan melakukan tugas dengan baik dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan. Adanya perasaan puas menimbulkan dampak positif, seperti kedisiplinan yang tinggi dan bekerja dengan karakter yang lebih baik, seperti cekatan, terampil dan berperilaku positif dalam bekerja (Sutrisno, 2019:74). Oleh karena itu, dapat dipahami bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan.

Memahami relevansi dan betapa pentingnya faktor *organizational citizenship behavior* dan memberikan kepuasan kerja pada karyawan, maka perlu dilakukan peningkatan kedua faktor ini. UD Sinar Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang percetakan dengan menjual beraneka ragam mainan edukatif kertas, seperti mainan kertas gunting, mainan kertas seni melipat dan lain sebagainya. Karyawan memegang peranan penting dalam UD Sinar Abadi karena keseluruhan aktivitas bisnis mulai tingkat perencanaan hingga evaluasi dijalankan oleh karyawan. Didalam perusahaan terdapat beberapa indikator *organizational citizenship behavior* yang sudah diterapkan dengan baik namun ada beberapa karyawan yang belum menerapkan dengan maksimal sehingga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Contohnya perilaku sukarela memberikan bantuan tanpa mengharapkan imbalan, kemauan bertoleransi dan berkontribusi lebih. UD Sinar Abadi juga menyesuaikan gaji sesuai beban kerja. Ketika karyawan UD Sinar Abadi menerapkan indikator *organizational citizenship behavior* dan muncul perasaan positif pekerjaan yang dilakukan, mereka akan lebih terlibat dan bertanggung jawab atas tugas yang diemban sehingga memengaruhi produktivitas mereka dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dari fenomena yang terjadi, peneliti merasa tertarik untuk melihat hubungan pengaruh *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan UD Sinar Abadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN PUSTAKA

Landasan Teori

Hikmah dan Lukito (2021) menyatakan *organizational citizenship behavior* merupakan pekerjaan yang

dilakukan diluar tugas utamanya, tetapi pekerjaan ini bermanfaat dan mendorong efektivitas organisasinya. *Organizational citizenship behavior* memiliki sifat yang bebas dikarenakan perilaku tersebut bukan menjadi bagian dalam suatu tuntutan pekerjaan berdasarkan kontrak, melainkan merupakan pilihan yang personal (Damayanti *et al.*, 2020). Sebagian besar perusahaan mengharapkan karyawannya untuk menerapkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini dikarenakan perilaku tersebut dianggap menguntungkan organisasi yang belum tumbuh atau masih dalam tahap perkembangan dengan kewajiban peran formal yang terdapat pada *job description* maupun pada kontrak. Menurut Hikmah & Lukito (2021) *organizational citizenship behavior* memiliki lima indikator diantaranya karyawan menunjukkan usaha lebih dibandingkan harapan perusahaan dan menunjukkan diri yang terkontrol, terorganisir dan memprioritaskan tugas maupun tanggung jawab (*conscientiousness*), memberikan pertolongan yang bukan tanggung jawabnya dan meluangkan waktu untuk membantu rekan kerjanya terkait permasalahan pekerjaan (*altruism*), perbuatan hormat yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah (*courtesy*), kemauan bertoleransi dan berperilaku positif terhadap keadaan yang kurang ideal (*sportsmanship*) dan partisipasinya aktif karyawan pada kehidupan pekerjaan dalam organisasi (*civic virtue*).

Kinerja karyawan merupakan kemampuan secara kuantitas, kualitas waktu kerja dan kerja sama karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Maryani *et al.*, 2019). Terdapat enam indikator kinerja karyawan menurut Maryani *et al.* (2019), yaitu pencapaian kerja karyawan yang diukur dari total hasil kerja (*quantity of work*), hasil kerja yang dinilai dari mutu dan seberapa baik pekerjaan (*quality of work*), sikap disiplin karyawan dan memperhatikan peraturan yang berlaku (*dependability*), kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan benar tanpa adanya arahan (*initiative*), kesanggupan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja (*adaptability*) dan kemampuan untuk berkoordinasi antara individu dan karyawan lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (*cooperation*).

Kepuasan kerja merupakan perasaan suka atau tidaknya karyawan dan penilaian seseorang terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan hubungan antar karyawan dan situasi kerja (Marimin & Santoso, 2020). Situasi kerja yang menyenangkan dapat terbentuk apabila jenis pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Menurut Marimin & Santoso (2020), terdapat lima indikator konsep kepuasan kerja dalam penelitian ini, diantaranya sejumlah bayaran yang diberikan secara teratur kepada karyawan (gaji), pekerjaan yang menarik dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki karyawan (pekerjaan), kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan berkembang melalui kenaikan jabatan (promosi), kemampuan atasan dalam memberikan arahan dan tugas (*supervisor*) dan rekan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan memperhatikan interaksi dan kerja sama dalam pelaksanaan pekerjaan (rekan kerja).

Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi agar penulis memahami informasi yang relevan dengan topik penelitian serta menjadi referensi penulis untuk melanjutkan penelitian dengan perspektif baru dari penelitian sebelumnya. Penulis mengambil referensi penelitian dengan variabel yang sama agar menambah kajian teori.

Penelitian yang dilakukan oleh (Qorfianalda & Wulandari, 2021) dengan variabel budaya organisasi, kinerja karyawan, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada sebuah organisasi. Penelitian ini mengacu pada perspektif karyawan yang mempertimbangkan budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan ditentukan oleh puas atau tidaknya suatu karyawan. Keterkaitan penelitian Qorfianalda & Wulandari (2021) dengan penelitian ini adalah variabel yang sama yaitu kinerja karyawan dan kepuasan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Abrar & Isyanto, 2019) dengan variabel *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Penelitian ini bermaksud untuk menguji perilaku *organizational citizenship behavior* yang memengaruhi kinerja karyawan. Hasil menunjukkan bahwa terdapat dampak dan pengaruh positif *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan ketika karyawan setuju untuk menggantikan rekan kerja yang absen dan membantu rekan kerja *overload* atau beban kerja berlebih. Keterkaitan penelitian Abrar & Isyanto (2019) dengan penelitian ini adalah variabel yang sama yaitu *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan serta jenis penelitian yang diterapkan sama yakni penelitian kuantitatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Supriyanto *et al.*, (2020) dengan variabel *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja dan kepemimpinan spiritual. Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui

dampak *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja dengan variabel tambahan kepemimpinan spiritual. Hasil temuan penelitian yang dilakukan menunjukkan Data *organizational citizenship behavior* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Namun, kepemimpinan spiritual tidak mampu memediasi dan tidak berpengaruh antara *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja. Keterkaitan penelitian Supriyanto *et al.*, (2019) dengan penelitian ini adalah variabel yang sama yakni *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Masyuri *et al.*, (2019) bertujuan untuk mengetahui bagaimana *organizational citizenship behavior* dapat berpengaruh pada kinerja karyawan dan pengaruh kecerdasan spiritual dan emosional terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan kecerdasan spiritual dan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan serta kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*. Keterkaitan penelitian yang dilakukan Masyuri *et al.*, (2019) dengan penelitian ini adalah variabel yang sama yaitu *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Afwindra *et al.*, (2022) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kecerdasan emosional, kualitas sumber daya dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini menunjukkan kecerdasan emosional dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan serta disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Keterkaitan penelitian Afwindra *et al.*, (2022) dengan penelitian ini adalah memiliki variabel yang sama yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis

Anwar & Ahmadi (2021), menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Para karyawan yang menerapkan perilaku kerja dengan sukarela akan meningkatkan kinerja mereka sehingga mengindikasikan bahwa semakin meningkat kinerja, maka produktivitas semakin meningkat dan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan (Khair & Nasution, 2022). Apabila setiap individu yang bekerja dalam perusahaan mempraktikkan lima indikator *organizational citizenship behavior*, produktivitas perusahaan akan meningkat.

H1 : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Konsep *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan Anwar (2021) sejalan dengan penelitian yang dilakukan Putri & Supriyadi (2022), hasil penelitian yang dilakukan adalah perilaku *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat disimpulkan penerapan perilaku *organizational citizenship behavior* yang baik, maka tingkat kepuasan karyawan semakin besar.

H2 : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

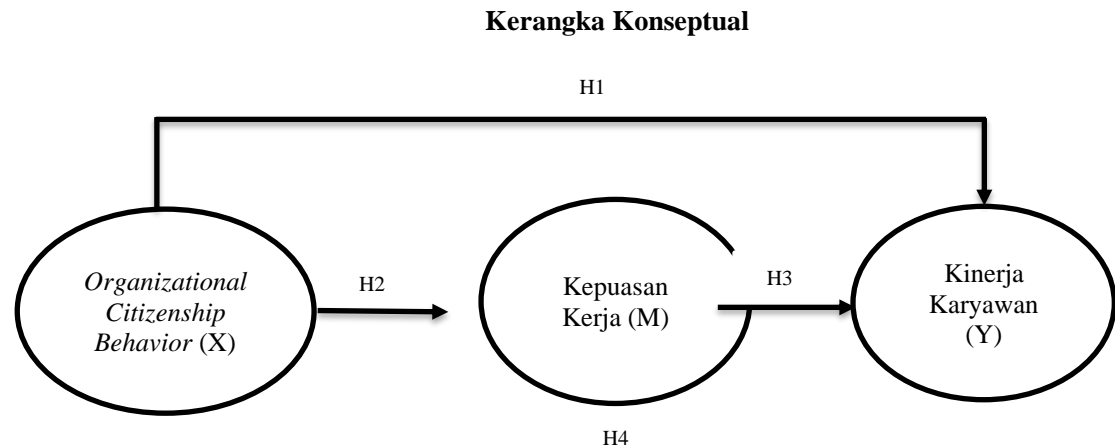
Konsep yang dikemukakan Robbins & Judge (2019) sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aniversari (2022). Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja setiap individu yang muncul dapat berdampak positif ataupun negatif (Afwindra *et al.*, 2022). Semakin puas karyawan dengan gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan pekerjaan yang diemban, maka kinerja karyawan dalam hal kuantitas dan kualitas akan semakin baik. Penelitian yang dilakukan Perwindasari (2022) bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Penelitian ini menyatakan kepuasan kerja dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat terlihat dari kinerjanya yang semakin membaik serta menghasilkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Anwar & Ahmadi, 2022). Dalam hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan, kepuasan kerja berlaku sebagai mediator. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka *organizational citizenship behavior* akan memunculkan sikap positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan (Kurnianto & Kharisudin, 2022). Dengan demikian, karyawan yang menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan merasa puas terhadap pekerjaannya, memiliki

kinerja yang lebih baik sehingga membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif.

H4 : Organizational Citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja



METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Data hipotesis pada penelitian ini menggunakan pengolahan analisis dengan *statistic* untuk mengetahui *pengaruh organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Populasi didefinisikan sebagai kumpulan individu atau subjek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari kemudian diambil kesimpulannya (Mamesah, 2020). Dalam penelitian ini, peneliti hanya berfokus pada karyawan produksi. Teknik pengambilan atau *sampling* dalam penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh. Populasi dari penelitian ini adalah 33 karyawan produksi UD Sinar Abadi, maka seluruh karyawan produksi tersebut dijadikan sampel. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Pengumpulan data primer diperoleh melalui berbagai metode seperti observasi dan penyebaran kuisioner pada karyawan UD Sinar Abadi serta dilakukan pengambilan dokumentasi. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh melalui jurnal, buku dan data perusahaan UD Sinar Abadi yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini. Data perusahaan yang dimaksud adalah profil perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan UD Sinar Abadi serta data kinerja karyawan pada tahun 2022.

Variabel dan Definisi Operaional

Tabel 1. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Sumber
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational citizenship behavior</i> merupakan pekerjaan yang dilakukan diluar tugas utamanya, tetapi pekerjaan ini bermanfaat dan mendorong efektivitas organisasinya.	1. <i>Conscientiousness</i> 2. <i>Altruism</i> 3. <i>Courtesy</i> 4. <i>Sportsmanship</i> 5. <i>Civic Virtue</i>	Hikmah & Lukito (2021).
Kinerja Karyawan	Kinerja karyawan merupakan	1. <i>Quantity of work</i>	Maryani

Variabel	Definisi Konseptual	Indikator	Sumber
	kemampuan secara kuantitas, kualitas waktu kerja dan kerja sama karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Maryani <i>et al.</i> , 2019).	2. <i>Quality of work</i> 3. <i>Dependability</i> 4. <i>Initiative</i> 5. <i>Adaptability</i> 6. <i>Cooperation</i>	<i>et al.</i> , (2019)
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan perasaan suka atau tidaknya karyawan dan penilaian seseorang terhadap pekerjaannya yang berhubungan dengan hubungan antar karyawan dan situasi kerja.	1. Gaji 2. Pekerjaan 3. <i>Promotion opportunities</i> 4. Atasan 5. Rekan Kerja	Marimin & Santoso (2020)

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini diperoleh melalui kuisioner. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Skala likert digunakan pada penelitian dengan memberikan pernyataan dan penilaian dengan rentang 1-5 untuk mengumpulkan data numerik yang nantinya diolah secara *statistic* (Pranatawijaya *et al.*, 2019)

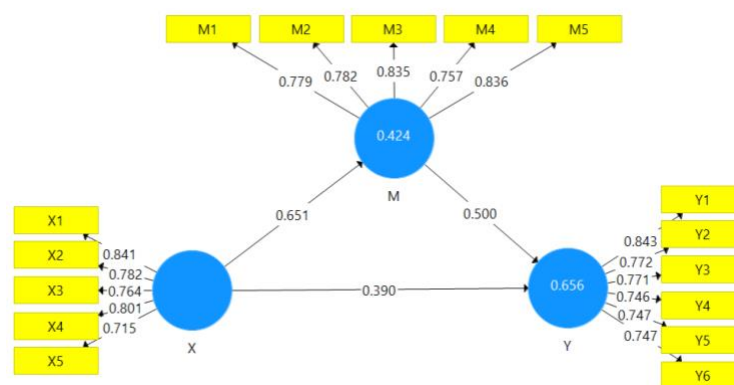
Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *statistik* deskriptif dan analisa data dengan metode *PLS (Partial Least Square)* dengan software *SMARTPLS*. *Partial Least Square* merupakan suatu metode persamaan *SEM* yang digunakan untuk memproyeksikan variabel *depedent* dari satu set variabel *independent* yang memiliki hubungan linear tinggi (Wardiana & Hermanto, 2019). Terdapat dua tahapan dalam metode analisis *PLS*, yaitu model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*).

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Metode *partial least square* memerlukan beberapa tahap untuk menilai model penelitian. Pertama, uji *outer model* yang mencakup validitas dan reabilitas dan kedua, *inner model* yang mencakup uji R^2 , uji F^2 dan Uji Q^2 . Berikut merupakan rangkaian analisa data dari penelitian yang dilakukan.

Evaluasi Model Pengukuran Reflektif (Outer Model)



Gambar 1. Model Outer Loading

Sumber: *Partial Least Square*

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dapat dikatakan valid apabila nilai faktor loading $>0,7$ dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* $>0,5$. Uji validitas konvergen menunjukkan hasil yang valid semua nilai faktor loading dari

indikator variabel penelitian lebih besar dari 0,7 dan AVE lebih besar dari 0,5 pada tabel 1 dan tabel 2.

Tabel 2. Factor Loading

Variabel	Indikator	Loading Factor	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior (X)</i>	X1	0,841	<i>Confirmatory</i>
	X2	0,782	
	X3	0,764	
	X4	0,801	
	X5	0,715	
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,843	<i>Confirmatory</i>
	Y2	0,772	
	Y3	0,771	
	Y4	0,746	
	Y5	0,747	
	Y6	0,747	
Kepuasan Kerja (M)	M1	0,779	<i>Confirmatory</i>
	M2	0,782	
	M3	0,853	
	M4	0,757	
	M5	0,836	

Sumber: Data Diolah (2023)

Tabel 3. Nilai AVE

Variabel	AVE	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,611	<i>Confirmatory</i>
Kinerja Karyawan	0,595	<i>Confirmatory</i>
Kepuasan Kerja	0,637	<i>Confirmatory</i>

Sumber: Data Diolah (2023)

Uji Validitas Diskriminan

Cross Loading

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* setiap indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar dengan nilai *loading* lain terhadap variabel laten lainnya. disimpulkan semua indikator yang menyusun masing-masing variabel dalam penelitian ini (nilai yang dicetak tebal) memiliki nilai *outer loading* terbesar untuk variabel yang dibentuknya. Uji validitas diskriminan dapat dikatakan valid apabila nilai *cross loading* >0,70 (Ghozali, 2021). Tabel 3 menunjukkan semua indikator memenuhi persyaratan sehingga valid.

Tabel 4. Cross Loading

	X	Y	M
X1	0,841	0,523	0,487
X2	0,782	0,698	0,590
X3	0,764	0,492	0,553
X4	0,801	0,608	0,539
X5	0,715	0,393	0,288
Y1	0,581	0,843	0,564
Y2	0,647	0,772	0,797
Y3	0,577	0,771	0,554

Y4	0,570	0,746	0,489
Y5	0,454	0,747	0,501
Y6	0,423	0,747	0,492
M1	0,323	0,579	0,779
M2	0,478	0,576	0,782
M3	0,528	0,657	0,835
M4	0,514	0,489	0,757
M5	0,690	0,682	0,836

Sumber: Data Diolah (2023)

Fornell-Larcker Criterion

Metode lain untuk menilai validitas diskriminan dengan menggunakan perhitungan *Fornell-Larcker Criterion* yaitu membandingkan akar kuadrat dari *Average Variance Extracted* (AVE). Akar AVE konstruk > kolerasi variabel laten. Berdasarkan data pada tabel 4, semua variabel dinyatakan valid karena memenuhi persyaratan yang ada.

Tabel 5. *Fornell-Larcker Criterion*

	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja	0,798		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,651	0,782	
Kinerja Karyawan	0,754	0,716	

Sumber: Data Diolah (2023)

Heterotrait-Monotrait Ratio

Selain nilai *cross loading* dan perhitungan *Fornell-Larcker Criterion*, untuk menguji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio*. Validitas diskriminan dikatakan memenuhi valid apabila nilai HTMT yang diperoleh <0,9. Hasil uji HTMT pada tabel 4, menunjukkan nilai HTMT <0,9 maka dinyatakan semua variabel valid

Tabel 6. *Heterotrait-Monotrait Rasio*

	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kinerja Karyawan
Kepuasan Kerja			
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,717		
Kinerja Karyawan	0,842	0,796	

Sumber: Data Diolah (2023)

Uji Reliabilitas

Pengujian selanjutnya untuk menganalisis *outer model* dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten. Uji reliabilitas dikatakan valid dengan kriteria *cronbach's alpha* >0,6 dan *composite reliability* >0,7 (Ghozali, 2021). Tabel 6 menunjukkan, nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* variabel *organizational citizenship behavior*, kinerja karyawan serta kepuasan kerja memenuhi persyaratan yang ada sehingga dinyatakan valid.

Tabel 7. Reliability and Validity

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,842	0,887	<i>Confirmatory</i>
Kinerja Karyawan	0,865	0,898	<i>Confirmatory</i>
Kepuasan Kerja	0,858	0,898	<i>Confirmatory</i>

Sumber: Data Diolah (2023)

Evaluasi Model Pengukuran Formatif

Kriteria pengukuran formatif yaitu nilai $VIF < 5$, sehingga terbebas dari multikolinearitas. Berdasarkan hasil *variance inflation factor*, disimpulkan semua variabel dinyatakan valid karena memenuhi persyaratan.

Tabel 8. Nilai VIF

	VIF	Keterangan
X1	2.414	Valid
X2	1.928	
X3	1.783	
X4	1.889	
X5	1.693	
Y1	2.414	Valid
Y2	1.641	
Y3	1.828	
Y4	1.791	
Y5	1.809	
Y6	1.857	Valid
M1	2.009	
M2	2.026	
M3	2.150	
M4	1.800	
M5	1.986	

Sumber: Data Diolah (2023)

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Uji R^2

Nilai R^2 memiliki tiga tingkatan, yaitu 0,75 sebagai kuat, 0,50 sebagai moderat dan 0,25 sebagai lemah (Ghozali, 2021). Tabel 8 menunjukkan nilai R^2 untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0,656 yang memiliki hubungan variabel eksogen dan endogen tergolong lemah. Hal ini menunjukkan 65,6% variabel kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja.

Tabel 9. Uji R^2

	R^2	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,656	Moderat
Kepuasan Kerja	0,424	Lemah

Sumber: Data Diolah (2023)

Uji F²

Nilai F² dapat diinterpretasikan indikator variabel laten mempunyai pengaruh yang besar, medium atau lemah pada tingkat struktural. Menurut Ghazali (2021), nilai F² terdiri dari tiga tingkatan, yaitu 0,02 sebagai kecil, 0,15 sebagai menengah dan 0,35 sebagai besar. Berikut merupakan hasil uji F² yang disajikan pada tabel 9.

Tabel 10. Uji F²

Pengaruh Variabel	f ²	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> – Kinerja Karyawan	0,255	Menengah
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> – Kepuasan Kerja	0,736	Besar
Kepuasan Kerja – Kinerja Karyawan	0,419	Besar

Sumber: Data Diolah (2023)

Uji Q²

Menurut Ghazali (2021) uji q² terdiri dari tiga tingkatan yaitu 0,02 tergolong kecil, 0,15 tergolong menengah dan 0,35 tergolong besar. Berdasarkan hasil uji q² yang sudah diolah peneliti pada tabel 10, dapat disimpulkan bahwa model struktural dari penelitian memiliki hubungan yang menengah, artinya variabel kepuasan kerja memiliki relevansi menengah dalam memprediksi kinerja karyawan pada UD Sinar Abadi.

Tabel 11. Uji Q²

Variabel Independen	Uji Q ²	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,246	Menengah
Kepuasan Kerja	0,175	Menengah

Sumber: Data Diolah (2023)

Uji Hipotesis

Uji Pengaruh Variabel

Menurut Ghazali (2021), pengujian hipotesis dari dilihat dari hasil analisa data. Hipotesis akan diterima jika nilai t statistic >1,96 dan nilai p value < 0,05%. Berdasarkan tabel 11 uji pengaruh variabel, pada hipotesis 1, hipotesis 2 dan hipotesis 3 dinyatakan signifikan dan diterima karena memenuhi persyaratan yang ada.

Tabel 12. Uji Pengaruh Variabel

Hipotesis	Koefisien	t-statistics	p-value	Signifikan	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> – Kinerja Karyawan	0,390	2,466	0,014	Signifikan	Diterima
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> – Kepuasan Kerja	0,651	5,288	0	Signifikan	Diterima
Kepuasan Kerja – Kinerja Karyawan	0,500	2,713	0,007	Signifikan	Diterima

Sumber: Data Diolah (2023)

Uji Mediasi

Hasil pengujian hipotesis keempat yang disajikan pada tabel 12, menunjukkan bahwa hubungan variabel *organizational citizenship* dengan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja menunjukkan pengaruh signifikan dan terima karena memenuhi persyaratan yang ada (t statistics >1,96 dan nilai p-value <0.05).

Tabel 13. Uji Mediasi

Hipotesis	Koefisien	t-statistics	p-value	Signifikan	Keterangan
Kepuasan Kerja sebagai mediasi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> – Kinerja Karyawan	0,325	2,186	0,029	Signifikan	Diterima

Sumber: Data Diolah (2023)

Pembahasan

Bedasarkan analisa dan uji hipotesis variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, diketahui nilai signifikansi nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel (2,466) dan nilai *p-value* yang diperoleh $< 0,05$ (0,014). Penelitian ini menunjukkan pengaruh signifikan dan positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan UD Sinar Abadi. Secara teoritis, penelitian ini diperkuat oleh Masyuri *et al.*, (2019), yang meneliti tentang *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Dari penelitian ini, ditemukan bahwa karyawan yang menerapkan perilaku kerja dengan sukarela akan meningkatkan kinerja mereka sehingga mengindikasikan bahwa semakin meningkat kinerja, maka produktivitas semakin meningkat dan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan.

Bedasarkan analisa dan uji hipotesis variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, diketahui nilai signifikansi nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel (5,288 $>$ 1,96) dan nilai *p-value* yang diperoleh $< 0,05$ (0). Hasil uji yang dilakukan memiliki pengaruh signifikan dan positif, pernyataan ini didukung dengan karyawan yang bekerja sama dengan rekannya (altruism). Kolaborasi yang baik dan kerja sama yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dikarenakan karyawan merasa dihargai dan terlibat dalam proses mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang ditemukan oleh Supriyanto *et al.*, (2020), bahwa *organizational citizenship behavior* akan memacu dan meningkatkan kinerja karyawan.

Bedasarkan analisa dan uji hipotesis variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan diketahui *t statistic* lebih besar dari *t* tabel (2,731 $>$ 1,96) dan nilai *p-value* yang diperoleh $< 0,05$ (0,007). Hasil penelitian ini memiliki pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan. Pernyataan ini didukung dengan atasan memperhatikan kepuasan karyawannya, yang meliputi gaji, pekerjaan, promosi, *supervisor* dan rekan kerja. Pemimpin yang perhatian dan peduli terhadap karyawan, maka berpengaruh positif terhadap kinerjanya, mereka akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Secara teoritis, penelitian ini diperkuat oleh Perwindasari (2022) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi berdampak positif pada kinerja. Kepuasan kerja terdiri dari penilaian dan perasaan yang muncul terhadap faktor yang memengaruhi pekerjaannya, seperti gaji, hubungan sosial di lingkungan kerja serta jenis pekerjaan yang dilakukan.

Bedasarkan dan uji hipotesis variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, diketahui nilai signifikansi nilai *t statistic* lebih besar dari *t* tabel (2,186 $>$ 1,96) dan nilai *p-value* yang diperoleh $< 0,05$ (0,029). Hasil penelitian ini memiliki pengaruh signifikan dan positif antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Pernyataan ini didukung dengan perilaku konkrit karyawan yang menerapkan indikator *organizational citizenship behavior*, menjadikan tempat kerja nyaman dan tentram sehingga kepuasan kerja karyawan meningkat. Adanya rasa puas karyawan, membuat karyawan lebih termotivasi dan bersemangat sehingga meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Secara teoritis penelitian yang dilakukan sejalan dengan penelitian yang dilakukan Kurnianto & Kharisudin (2022), yang menyebutkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka *organizational citizenship behavior* akan memunculkan sikap positif sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari kinerjanya yang semakin membaik serta menghasilkan perilaku *organizational citizenship behavior* (Anwar & Ahmadi, 2022).

Implikasi Penelitian

Tabel 14 menyajikan implikasi manajerial yang dapat dilakukan oleh UD Sinar Abadi untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Tabel 14. Implikasi Manajerial

Variabel	Hasil Penelitian	Implikasi Penelitian
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Nilai mean terendah adalah pernyataan “Saya mencoba memberikan ide untuk kemajuan perusahaan”	Pada hal ini, penting bagi karyawan produksi UD Sinar Abadi untuk berani mencoba memberikan ide. Memberikan ide merupakan langkah penting bagi karyawan untuk berkontribusi positif dan berperan aktif dalam kemajuan perusahaan. Perusahaan juga harus mendukung dan memfasilitasi karyawannya untuk berani berkontribusi melalui ide. Seperti, menyediakan ruang atau forum yang memungkinkan karyawan untuk berbagi ide secara terbuka baik melalui diskusi, pertemuan tim maupun platform digital internal. Ketika karyawan memberikan ide, sebaiknya perusahaan memberikan umpan balik yang positif sehingga mendorong mereka untuk memberikan ide lebih lanjut.
Kinerja Karyawan	Nilai mean terendah adalah pernyataan “Saya mampu mencapai jumlah target yang ditetapkan perusahaan”	Dalam hal ini karyawan produksi UD Sinar Abadi sebaiknya mampu mencapai jumlah target yang ditetapkan guna menjaga keberlanjutan perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk mendukung dan memfasilitasi karyawan agar mencapai jumlah target yang ditetapkan. Target yang ditetapkan harus disampaikan secara detail yang mencakup tujuan perusahaan, ukuran keberhasilan, batas waktu dan target yang ditetapkan harus realistis. Karyawan perlu memahami dengan jelas, hasil kerja dan target yang diharapkan perusahaan.
Kepuasan Kerja	Nilai mean terendah adalah pernyataan “Saya merasa sistem kenaikan jabatan yang dilakukan perusahaan sudah sesuai prestasi kerja”	Kenaikan jabatan merupakan proses penting dalam pengembangan karir karyawan dan memberikan motivasi pada karyawan sehingga meningkatkan efektivitas perusahaan. Penting bagi perusahaan untuk memperhatikan sistem kenaikan jabatan karyawan UD Sinar Abadi sesuai dengan prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan evaluasi setiap bulannya. Perusahaan harus memiliki sistem yang jelas dan adil untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan kriteria yang ditetapkan.

Sumber: Data Diolah (2023)

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (X) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai signifikansi $(0,014) < 0,05$, *organizational citizenship behavior* (X) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja (M) karena memiliki nilai signifikansi $(0,000) < 0,05$, kepuasan kerja (M) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (Y) karena memiliki nilai signifikansi $(0,007) < 0,05$ dan *organizational citizenship behavior* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) melalui kepuasan kerja (Z) karena memiliki nilai signifikansi $(0,029) < 0,05$.

Saran dan Keterbatasan

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, *organizational citizenship* berpengaruh pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sehingga perusahaan disarankan untuk mempertahankan serta selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan dalam memediasi *organizational citizenship behavior*. Peneliti selanjutnya disarankan untuk hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain diluar variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

Keterbatasan Penelitian

Proses pendistribusian kuisioner melalui *google form* memiliki beberapa kelemahan, yaitu responden yang kurang mengerti dan merasa kebingungan sehingga membutuhkan penjelasan pernyataan secara rinci dan durasi pengisian mencapai 10 menit untuk satu responden.

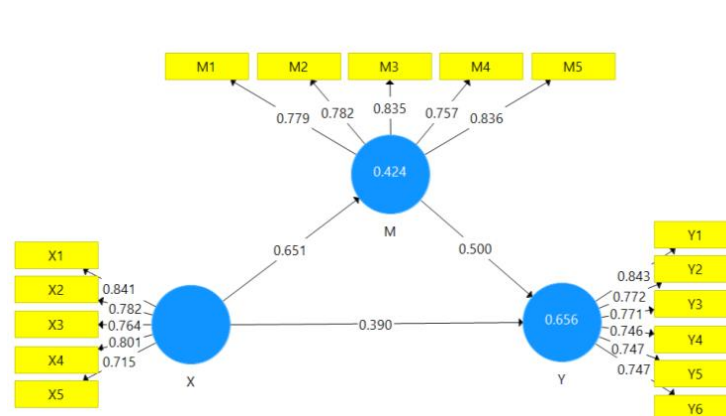
REFERENSI

- Abrar, U., & Isyanto. (2019). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Urchindize Cabang Madura). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 7(2), 106-114.
- Afwinda, F., Khaddafi, M., & Wibisono, C. (2022). The Effect Of Emotional Intelligence, Quality Of Human Resources And Work Discipline On Employee Performace With Job Satisfaction As An Intervening Variabels In The Batam Special KSOP Office. *IJEBAS: International Journal of Ecomic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration*, 2(3), 337-350.
- Aniversari, P. (2022). Pengaruh Stress Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Aneka Gas Industri Lampung). *Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 3(1), 1-24.
- Anwar, E. S. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Insituti Politeknik Ganesha Medan*, 4(1), 35-46.
- Anwar, M. C., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 21-38.
- Cencus, C. (2023). Indonesia Overview Statistics: Number Of Company: Total. Retrieved from <https://www.ceicdata.com/en/indonesia/multifinance-company-overview-number-of-company/overview-statistics-number-of-company-total>
- Damayanti, R., Lubis, M. R., & Effendy, S. (2020). Hubungan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 2(2), 134-142.
- Endra, T. F. (2021). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Dazzel Yogyakarta. *Jurnal Among Makarti*, 14(2), 50-61.
- Ghozali, H. I. (2021). *Structural Equation Modeling Dengan Metode Alternatif Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran Worklife Balance dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal UNMER : Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 8(1), 64-74.
- Khair, H., & Nasution, I. S. (2022). Pengaruh Pengawasan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Organization Citizenship Behavior pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Sumatera Utara. *JESYA: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1456-1469.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022). Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5(1), 740-751

- Mamesah, P. R. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan pada Hotel Lucky Inn Manado. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 1(1), 46-52.
- Marimin, A., & Santoso, H. (2020). Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keterlibatan Kerja Pada Kinerja Karyawan Bank Muamalat Surakarta. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 6(03), 703-708.
- Maryani, N. S., Widyani, A. D., & Saraswati, N. S. (2019). Peningkatan Motivasi Dalam Hubungan Kompensasi Finansial dan Kinerja Karyawan Pada PT Arta Sedana Retailindo Cabang Hardys Malls Sanur. *Jurnal Yudharta: Sketsa Bisnis*, 6(2), 112-124.
- Masyuri., Ekowati, V. M., & Supriyanto, A. S. (2019). The Relationship Among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Journal Etikonomi*, 18 (2), 249 – 258.
- Pranawijaya, V. H., Widiatry, W., Putra, P. B., & Priskila, R. (2019). Penerapan Skala Likert dan Skala Dikotomi Pada Kuesioner Online. *Jurnal Sains dan Informatika*, 5(2), 128.
- Priwindasari, A. D. (2022). Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan Di Instalasi Farmasi Rumah Sakit Bhayangkara TK. II Sartika Asih Bandung. Retrieved on March 13, 2023 from <file:///C:/Users/ACER/Downloads/DAFPUS%20JURNAL%20RAPI/2.3.3%20Priwindasari20.pdf>
- Qorfianalda, S., & Wulandari, A. (2021). Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dimediasi Kepuasan dan Loyalitas Kerja Karyawan. *EKOMABIS: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 2(2), 157-168.
- Robbins, S. H., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. New York: Prentice Hall.
- Supriyanto, A. A., Maharani, V. M., Soetjipto, B. E., & Harris, A. (2020). The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Job Satisfaction Mediated With Spiritual Leadership. *International Journal of Business and Society*, 21(2), 737-748.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Wardiana, I. A., & Hermanto, S. B. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi dan di Mediasi Motivasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Akuntabilitas: Jurnal Ilmu Akuntansi*, 12(1), 129 – 144

LAMPIRAN

Gambar 1. Model Outter



Tabel 1 Loading Factor

Outer Loadings

	M_	X	Y_
M1	0.779		
M2	0.782		
M3	0.835		
M4	0.757		
M5	0.836		
X1		0.841	
X2		0.782	
X3		0.764	
X4		0.801	
X5		0.715	
Y1			0.843
Y2			0.772
Y3			0.771
Y4			0.746
Y5			0.747
Y6			0.747

Tabel 2 Nilai AVE

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
M_	0.858	0.871	0.898	0.637
X	0.842	0.856	0.887	0.611
Y_	0.865	0.876	0.898	0.595

Tabel 3 Cross Loading

Cross Loadings

	M_	X	Y_
M1	0.779	0.323	0.579
M2	0.782	0.478	0.576
M3	0.835	0.528	0.657
M4	0.757	0.514	0.489
M5	0.836	0.690	0.682
X1	0.487	0.841	0.523
X2	0.590	0.782	0.698
X3	0.553	0.764	0.492
X4	0.539	0.801	0.608
X5	0.288	0.715	0.393
Y1	0.564	0.581	0.843
Y2	0.797	0.647	0.772
Y3	0.554	0.577	0.771
Y4	0.489	0.570	0.746
Y5	0.501	0.454	0.747
Y6	0.492	0.423	0.747

Tabel 4 Fornell- Larcker Criterion

Fornell-Larcker Criterion

	M_	X	Y_
M_	0.798		
X	0.651	0.782	
Y_	0.754	0.716	0.772

Tabel 5 Heterotrait-Monotrait Ratio

Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	M_	X	Y_
M_			
X	0.717		
Y_	0.842	0.796	

Tabel 6 Reliability and Validity

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
M_	0.858	0.871	0.898	0.637
X	0.842	0.856	0.887	0.611
Y_	0.865	0.876	0.898	0.595

Tabel 7 Nilai Variance Inflation Factor (VIF)

Outer VIF Values

	VIF
M1	2.009
M2	2.026
M3	2.150
M4	1.800
M5	1.986
X1	2.414
X2	1.928
X3	1.783
X4	1.889
X5	1.693
Y1	2.414
Y2	1.641
Y3	1.828
Y4	1.791
Y5	1.809
Y6	1.857

Tabel 8 Uji R²

R Square

	R Square	R Square Adjusted
M_	0.424	0.405
Y_	0.656	0.633

Tabel 9 Uji F²

f Square

	M_	X	Y_
M_			0.419
X	0.736		0.255
Y_			

Tabel 10 Uji Q²

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
M_	165.000	136.193	0.175
X	165.000	165.000	
Y_	198.000	149.220	0.246

Tabel 11 Path Coefficients

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
M_ → Y_	0.500	0.496	0.184	2.713	0.007
X → M_	0.651	0.647	0.123	5.288	0.000
X → Y_	0.390	0.385	0.158	2.466	0.014

Tabel 12 Total Indirect Effects

Mean, STDEV, T-Values, P-Values

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
M_ → Y_					
X → M_					
X → Y_	0.325	0.325	0.149	2.186	0.029