

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Industri otomotif merupakan rangkaian usaha dalam bentuk perancangan, pengembangan, produksi, pemasaran, dan penjualan kendaraan bermotor. Industri ini menjadi salah satu sektor terpenting yang menjadi pilar dalam perkembangan sektor manufaktur negara (Ramadhan et al., 2019) Untuk tetap bertahan dalam persaingan, perusahaan yang memproduksi mobil berbagai merek harus semakin inovatif dalam menjalankan roda bisnis mereka karena industri otomotif secara keseluruhan berkembang dengan cepat.



Gambar 1.1 Grafik Retail Sales Nasional

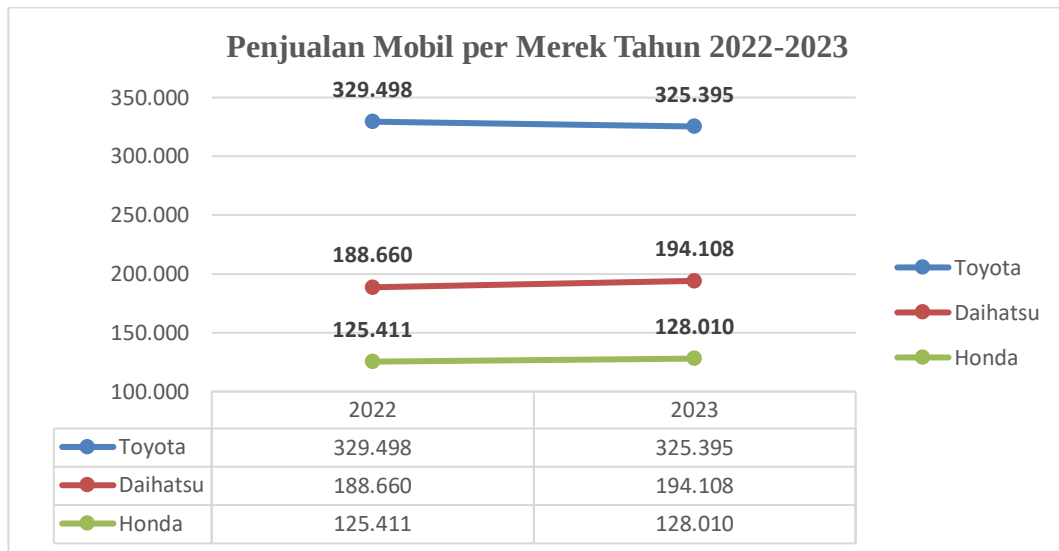
Sumber: Gaikindo (2024), diakses dari <https://www.gaikindo.or.id>

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai grafik *retail sales* Indonesia menunjukkan perkembangan penjualan mobil ritel nasional dari tahun 2019 hingga

2023. Pada tahun 2019, penjualan mencapai angka tertinggi sebesar 1.043.017 unit. Namun, terjadi penurunan drastis pada tahun 2020 menjadi 578.762 unit akibat dampak pandemi COVID-19 yang menekan aktivitas ekonomi dan daya beli masyarakat.

Pemulihan mulai terlihat pada tahun 2021 dengan kenaikan penjualan menjadi 863.348 unit, dan terus meningkat hingga mencapai 1.013.582 unit pada tahun 2022. Pada tahun 2023, angka penjualan mengalami sedikit penurunan menjadi 998.059 unit. Penurunan pada tahun 2023 terjadi sebagai akibat langsung dari ketidakpastian ekonomi yang muncul menjelang pemilihan umum, yang berdampak pada menurunnya minat masyarakat dalam melakukan pembelian kendaraan.

Fenomena penurunan penjualan secara nasional pada tahun 2023 tersebut turut tercermin dalam kinerja penjualan masing-masing merek kendaraan. Data penjualan mobil berdasarkan merek pada tahun 2022 hingga 2023 menunjukkan adanya dinamika yang beragam, di mana setiap merek mengalami pergerakan penjualan yang berbeda-beda sesuai dengan strategi dan responnya terhadap kondisi pasar. Untuk memberikan gambaran yang lebih rinci mengenai kondisi tersebut, berikut disajikan data penjualan mobil per merek pada tahun 2022 hingga 2023 yang mencakup tiga merek utama di pasar otomotif Indonesia, yaitu Toyota, Daihatsu, dan Honda.



Gambar 1.2 Grafik Penjualan Mobil Toyota, Daihatsu, dan Honda

Sumber: Gaikindo (2024), diakses dari <https://www.gaikindo.or.id>

Berdasarkan gambar 1.2 data penjualan mobil per merek pada tahun 2022–2023 menunjukkan dinamika performa dari tiga merek besar, yakni Toyota, Daihatsu, dan Honda. Persaingan yang ketat di antara produsen otomotif mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk dan strategi pemasaran guna mempertahankan serta meningkatkan pangsa pasar.

Toyota, sebagai pemimpin pasar otomotif nasional, mengalami penurunan penjualan retail sebesar 1,25% secara year-on-year (YoY), dari 329.498 unit pada tahun 2022 menjadi 325.395 unit pada tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan adanya tekanan pasar yang memengaruhi kinerja merek terbesar tersebut, meskipun posisinya sebagai pemuncak pasar masih belum tergeser.

Berbeda dengan Toyota, Daihatsu justru mencatatkan peningkatan penjualan sebesar 2,89% YoY, dari 188.660 unit menjadi 194.108 unit pada tahun 2023. Model Daihatsu Sigra menjadi penyumbang terbesar dengan kontribusi 32% dari total penjualan, diikuti oleh Grand Max Pick Up (22%) dan Terios (13%).

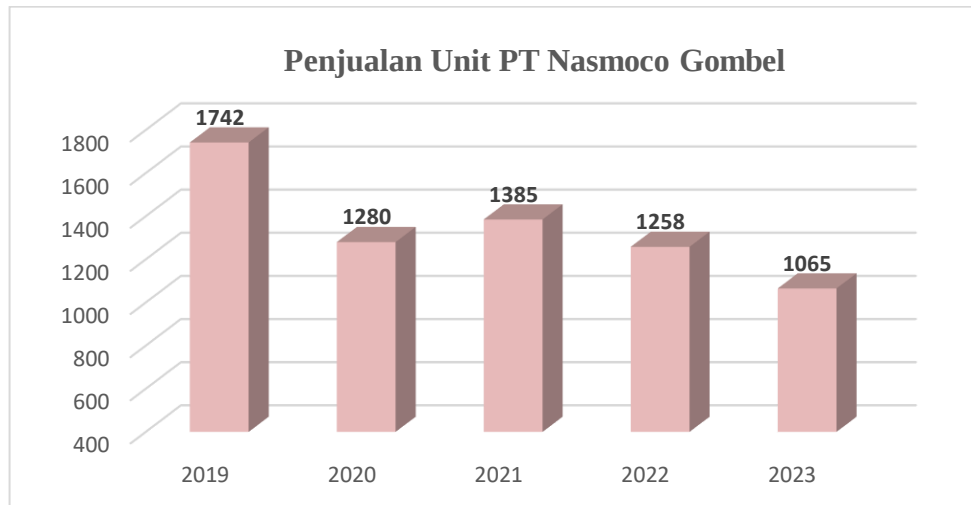
Peningkatan ini mencerminkan keberhasilan Daihatsu dalam menghadirkan produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, khususnya di segmen kendaraan serbaguna dan niaga ringan.

Kinerja positif juga ditunjukkan oleh Honda yang mengalami kenaikan penjualan retail sebesar 2,07% YoY, dari 125.411 unit pada tahun 2022 menjadi 128.010 unit pada tahun 2023. Capaian ini menempatkan Honda pada posisi ketiga dalam persaingan pasar otomotif nasional. Stabilitas pertumbuhan Honda menunjukkan adanya strategi pemasaran dan pengembangan produk yang cukup efektif di tengah kompetisi yang terus meningkat. Sejalan dengan kondisi tersebut, PT Nasmoco Gombel Semarang sebagai salah satu perusahaan yang bergerak pada industri otomotif telah melakukan banyak strategi dan usaha yang dilakukan oleh dalam hal pertahanan dan peningkatan daya saing dari pesaingnya.

PT Nasmoco Gombel Semarang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan, pemeliharaan, dan pemasaran kendaraan merk Toyota untuk kawasan wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini merupakan anak cabang dari salah satu 5 founder dealer utama yaitu PT New Ratna Motor. PT Nasmoco Gombel melakukan pelayanan dan pemeliharaan kendaraan bermerek Toyota, melakukan penjualan suku cadang kendaraan, dan menjalankan pemasaran dan penjualan kendaraan bermotor merk Toyota dalam kawasan wilayah Jawa Tengah dan DIY Yogyakarta.

Dalam beberapa tahun terakhir, PT Nasmoco Gombel menjadi dealer Nasmoco yang melakukan penjualan unit tertinggi di Kawasan Jawa Tengah dan

DIY Yogyakarta. Berikut grafik penjualan unit kendaraan PT Nasmoco Gombel pada tahun 2019 - 2023 :



Gambar 1.3 Grafik Penjualan Unit PT. Nasmoco Gombel

Sumber: PT Nasmoco Gombel (2024)

Berdasarkan gambar 1.3 grafik penjualan unit PT Nasmoco Gombel periode 2019–2023 menunjukkan penjualan yang fluktuatif. Pada tahun 2019, perusahaan mencatatkan penjualan tertinggi yakni sebesar 1.742 unit. Namun, angka ini menurun drastis menjadi 1.280 unit pada tahun 2020, yang disebabkan oleh pandemi COVID-19. Krisis global tersebut memberikan dampak besar terhadap sektor otomotif, termasuk terganggunya rantai pasok, berkurangnya daya beli masyarakat, dan pembatasan aktivitas ekonomi, sehingga menyebabkan performa penjualan menurun secara signifikan.

Pada tahun 2021 mencatatkan sedikit pemulihan dengan peningkatan penjualan menjadi 1.385 unit, namun tren positif ini tidak berlanjut. Pada tahun 2022, penjualan kembali menurun menjadi 1.258 unit, menunjukkan bahwa pemulihan belum sepenuhnya stabil. Penurunan ini berlanjut hingga tahun 2023, di

mana penjualan hanya mencapai 1.065 unit, yang merupakan angka terendah selama periode lima tahun terakhir.

Penurunan pada tahun 2023 tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi pasar, tetapi juga oleh faktor eksternal yang bersifat politis, yaitu masa menjelang pemilihan umum (pemilu). Masa ini kerap menimbulkan ketidakpastian ekonomi, yang berdampak pada kehati-hatian masyarakat dalam melakukan pembelian besar seperti kendaraan bermotor. Situasi politik yang tidak menentu juga berdampak pada iklim bisnis secara umum, termasuk menurunnya semangat dan motivasi tenaga penjual dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

Keadaan ini menjadi salah satu faktor yang turut memperburuk penurunan jumlah penjualan unit pada tahun 2023. Penurunan tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh faktor eksternal seperti kondisi politik dan ekonomi, namun juga dipengaruhi oleh permasalahan internal dalam perusahaan. Hal tersebut tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan dalam mempertahankan kinerja karyawan demi keberhasilan pencapaian target dengan menjaga komitmen organisasi, melibatkan karyawan, dan menjaga perilaku kewarganegaraan pada setiap karyawan divisi sales.

Tabel 1.1 Data Target dan Pencapaian Karyawan Divisi Sales PT Nasmoco Gombel Periode 2023

NO	INISIAL SALES	Jabatan	Target	Realisasi	GAP
1	DP	Senior Sales	96	98	2
2	RCZ	Senior Sales	96	87	-9
3	ND	Junior Sales	72	68	-4
4	IS	Senior Sales	72	66	-6
5	EN	Senior Sales	96	59	-37
6	GDW	Junior Sales	72	56	-16
7	NA	Senior Sales	96	52	-44
8	AA	Eksekutif Sales	48	51	3
9	SP	Eksekutif Sales	48	48	0
10	AAN	Senior Sales	96	44	-52
11	FW	Junior Sales	72	44	-28
12	HAM	Eksekutif Sales	48	44	-4
13	AFS	Senior Sales	96	42	-54
14	YSS	Junior Sales	72	39	-33
15	BRH	Junior Sales	72	38	-34
16	RK	Eksekutif Sales	42	36	-6
17	FL.IW	Senior Sales	96	28	-44
18	APD	Junior Sales	72	27	-45
19	FEW	Eksekutif Sales	48	25	-23
20	DSP	Eksekutif Sales	48	21	-27
21	SDRR	Eksekutif Sales	48	17	-31
22	Y	Eksekutif Sales	48	17	-31
23	BRR	Eksekutif Sales	48	8	-40
24	GRA	Eksekutif Sales	48	6	-42
25	PW	Eksekutif Sales	48	6	-42
26	DSW	Eksekutif Sales	48	5	-43
27	AYA	Eksekutif Sales	48	1	-47
28	UNDN	Eksekutif Sales	48	1	-47
29	TPA	Senior Sales	96	12	-84
30	ASH	Junior Sales	72	10	-62
31	IN	Junior Sales	72	9	-63
GRAND TOTAL				1065	

Sumber : PT Nasmoco Gombel 2023)

Pada tabel 1.1 menunjukan hampir semua wiraniaga Nasmoco Gombel tidak dapat mencapai target yang telah ditentukan. Hanya 3 wiraniaga saja yang berhasil mencapai target. Berdasarkan data dan wawancara yang dilakukan dengan kepala personalia PT Nasmoco Gombel, hal ini disebabkan karena berbagai faktor,

diantaranya penurunan kinerja karyawan. Tentunya hal ini menyebabkan karyawan divisi sales mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. Kinerja karyawan terutama pada divisi sales mengalami adanya perbedaan output penjualan pada setiap karyawan.

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan PT Nasmoco Gombel 2023

No	Bulan	Cuti	Ijin Sakit	Total
1	Januari	5	2	7
2	Februari	7	1	8
3	Maret	11	4	15
4	April	2	5	7
5	Mei	15	4	19
6	Juni	9	3	12
7	Juli	4	5	9

Sumber : PT Nasmoco Gombel (2024)

Pada tabel 1.2 menunjukan tingkat kehadiran yang cukup tinggi dan fluktuatif pada karyawan divisi sales pada periode 2023. Tingginya angka cuti dan izin sakit bisa menjadi indikator rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan peningkatan absensi cuti teridentifikasi karyawan merasakan tidak adanya konsekuensi besar atau tidak termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Karyawan yang tidak memiliki ikatan yang kuat terhadap organisasi cenderung kurang termotivasi, lebih mudah kehilangan semangat kerja, dan lebih rentan untuk mengambil cuti atau izin tanpa urgensi yang signifikan. Hal ini menunjukkan menurunnya keterlibatan emosional karyawan dalam pekerjaan, yang berdampak langsung pada kehadiran. Kehadiran menjadi krusial karena berkaitan langsung dengan pencapaian target penjualan, layanan pelanggan, dan kesinambungan operasional.

Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan kepala personalia PT Nasmoco Gombel di perusahaan pada tanggal 3 Mei 2024, ditemukan beberapa faktor yang menyebabkan hal itu terjadi yaitu perbedaan rasa komitmen organisasi pada setiap karyawan divisi sales terhadap pekerjaannya. Empat dari enam karyawan yang diwawancarai mengatakan bahwa merasa pekerjaan yang dilakukan hanya untuk mengais rezeki, dan dua lainnya mengatakan bahwa pekerjaannya adalah hidupnya. Dengan adanya fenomena ini PT Nasmoco Gombel menerapkan catur marga yaitu “Nasmoco GREAT” yang selalu dimasifkan melalui seruan jargon oleh karyawan sales sebelum mereka memulai pekerjaannya. Seruan catur marga ini bertujuan untuk menanamkan komitmen karyawan dengan memberikan suasana positif, saling respek, dan profesional demi kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian yang dilakukan oleh enam karyawan divisi sales di PT Nasmoco Gombel pada tanggal 3 Mei dan 20 Juni 2024, faktor lain yaitu fenomena *employee engagement* yang terjadi di perusahaan adalah adanya karyawan yang terindikasi tidak merasakan keterikatan kepada perusahaan. Hal ini disebabkan karena sebagian besar dari mereka hanya berfokus pada penyelesaian tugas sesuai target individu, tanpa adanya rasa kepemilikan atau motivasi intrinsik terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. PT Nasmoco Gombel melakukan pengelompokan tingkatan sales dengan target penjualan unit mobil yang berbeda – beda. Target penjualan mobil yang harus dicapai oleh karyawan sales dengan jangka waktu sebulan adalah sebanyak eksekutif sales 4 unit, junior sales 6 unit, dan senior sales sejumlah 8 unit. Namun sebagian dari mereka juga memiliki keinginan untuk melebihi penjualan di atas

target yang diberikan. Hal ini cenderung dilakukan untuk menutupi target rekan yang belum terpenuhi maupun keperluan

Berdasarkan hasil wawancara pra-penelitian dengan Kepala personalia PT Nasmoco Gombel pada tanggal 20 Juni 2024, mengatakan bahwasannya *organizational citizenship behavior* bukan menjadi hal yang asing bagi PT Nasmoco Gombel. Perilaku ini sudah diterapkan secara intens oleh karyawan baik pada divisi sales maupun divisi lainnya seperti Administrasi dan *Service Advisor*.

Fenomena perilaku OCB pada karyawan divisi sales dengan bersama saling mendukung, membantu, dan hubungan yang baik antar karyawan divisi sales terjalin secara sukarela. Sikap positif dan saling menghormati yang ditunjukkan karyawan membawa lingkungan kerja mereka menjadi positif. Seperti pada kasus saat karyawan yang tidak dapat mencapai target penjualannya seringkali mendapatkan dukungan dari rekan lainnya secara sukarela berupa memberikan kalimat penyemangat hingga bantuan rekomendasi *customer*.

Berdasarkan wawancara dengan karyawan divisi sales pada tanggal 20 Juni 2024, salah satu karyawan divisi sales mengatakan ketika ia mengalami kesulitan dalam untuk menemui customer nya, maka tidak akan khawatir karena customer akan diarahkan oleh rekan sales yang berada di tempat. Selain itu, karyawan mengatakan bahwa jarang merasakan khawatir jika ia tertinggal informasi untuk pemasaran, karena rekan lainnya akan secara sukarela berbagi informasi tentang pelanggan potensial dengan untuk meningkatkan peluang penjualan, biasanya dilakukan pemberian informasi ini saat pagi hari sebelum karyawan sales berpisah untuk melakukan pekerjaannya.

Perilaku *extra-role* ini bukanlah hal yang mudah untuk diadaptasi pada karyawan yang memiliki karakter yang tentunya berbeda – beda. Perlu adanya pembentukan Ikatan emosional yang terjadi dengan baik antar karyawan. PT Nasmoco Gombel berusaha membentuk Ikatan emosional dengan menerapkan prinsip kekeluargaan antar karyawan. Usaha yang dilakukan perusahaan adalah dengan diadakannya kegiatan makan bersama yang dilakukan setiap minggu, pemberian hadiah kepada rekan yang sedang menyambut hari jadi lahirnya, mentraktir rekan kerja saat hari jadi kelahirannya, hingga acara ramah tamah yang rutin diadakan pada akhir tahun.

Adanya fenomena yang terjadi serta perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan, PT Nasmoco Gombel sadar akan pentingnya pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya manusia untuk membentuk individu yang tangguh, loyal, dan berkualitas. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan rasa memiliki terhadap perusahaan, meningkatkan keterlibatannya dalam aktivitas organisasi, bertahan sebagai bagian dari organisasi, dan berkontribusi terhadap organisasi karena mereka memiliki ikatan emosional dan merasa harus berkontribusi terhadapnya. Sebaliknya, karyawan yang memiliki komitmen rendah akan cenderung menurunkan kinerjanya, dan cenderung meninggalkan perusahaan jika mereka tidak melakukan apa-apa (Kristianingrum et al., 2022)

Dalam menjalankan suatu kegiatan operasional perusahaan pasti memerlukan sumber daya manusia yang unggul. Dalam pencapaian tujuan, perusahaan diharuskan menghasilkan sumber daya manusia untuk bertahan dan

memenangkan persaingan bisnis yang semakin kuat. Canggih hingga lengkapnya sumber daya fisik yang ada pada organisasi, hal tersebut tidak dapat menjadi jaminan kesuksesan atau keberhasilan organisasi. Lebih banyaknya akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang mengelola, menjalankan, dan mengendalikan sumber daya non-manusia yang dimiliki.

Tingkat kinerja yang tinggi dari para karyawan adalah komponen yang sangat penting dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Kinerja karyawan yang baik dapat meningkatkan produktivitas, mencapai tujuan organisasi, dan memastikan keberlanjutan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Amir, (2015:93) mengenai organisasi yang harus menginvestasikan sebagian besar upayanya untuk pengelolaan sumber daya manusia sebesar 75%, peralatan dan teknologi sebesar 10% dan sistem perencanaan sebesar 15%. Perlu adanya pengelolaan dan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia, salah satunya dengan memahami respon dan tindakan karyawan dalam bekerja.

Dalam memaksimalkan upaya pemberdayaan dan pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan perlu memperdalam mengenai perilaku organisasi sebagai studi mengenai sumber daya manusia yang berkaitan dengan kinerja organisasi. Bidang ilmu yang disebut perilaku organisasi menyelidiki bagaimana perilaku manusia dapat memengaruhi kinerja suatu organisasi. Menurut Robbins & Judge (2013:10) perilaku organisasi mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi, ilmu pengetahuan ini diterapkan untuk menjangkau peningkatan efektivitas organisasi. Sumber daya

manusia harus berkualitas tinggi agar dapat menghasilkan kinerja terbaik sehingga organisasi dapat bertahan dan bersaing dengan organisasi lain (Gani et al., 2020).

Setiap perusahaan berharap mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja karyawan, karena keberhasilan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu dan kelompok dalam organisasi. Tingkat keberhasilan dalam penyelesaian tugas seseorang, hasil kerja dalam penyelesaian tanggung jawab seseorang, dan penyelesaian tugas serta tanggung jawab sekelompok orang dalam organisasi disebut dengan kinerja (Silaen et al., 2021). Menurut Hasibuan (2012), dalam Pristiyanti (2016), menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan (Sumarsono et al., 2023a) yaitu kinerja menunjukkan seberapa baik manajer mengelola sumber daya manusia dalam organisasinya, maka keberhasilan akan tercipta pada tujuan yang diharapkan. Adapun faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *organizational citizenship behaviour*, komitmen organisasi, dan *employee engagement* (Attalia et al., 2022; Harahap & Dilla, 2020; Musoli & Yamini, 2020; Pandita & Musoli, 2019; Panjaitan, 2022; Sumarsono et al., 2023).

Kinerja karyawan diketahui dapat ditingkatkan melalui *organizational citizenship behaviour*. Menurut Organ, (1983, dalam Podsakoff et al., 2000) *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang secara tidak langsung atau secara implisit diakui oleh sistem penghargaan, namun memberi

kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi. Perilaku yang dibutuhkan oleh organisasi saat ini bukan hanya perilaku yang berkaitan dengan peran, tetapi juga perilaku yang melebihi peran di tempat kerja yang disebut dengan perilaku *extra-role*. Perilaku OCB cenderung menunjukkan bahwa karyawan dilihat bukan sebagai individu yang hanya mementingkan diri sendiri, tetapi sebagai anggota organisasi. Penerapan *organizational citizenship behaviour* pada perusahaan diharapkan karyawan dapat meningkatkan stabilitas produktivitas kerja hingga akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu dari (Harahap & Dilla, 2020; Attalia et al., 2022; Sumarsono et al., 2023) mengungkapkan bahwasannya *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara signifikan.

Faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja karyawan yaitu komitmen organisasi (Panjaitan, 2022). Kekuatan relatif yang dimiliki seseorang ketika mereka terlibat dalam sebuah organisasi dikenal sebagai komitmen organisasi. Komitmen organisasi bukan hanya loyalitas terhadap suatu organisasi, namun juga merupakan hubungan yang aktif dengan organisasi di mana individu bersedia memberikan segala sesuatu yang mereka miliki untuk membantu kesuksesan dan kemakmuran organisasi menurut Steers (1988, dalam Yusuf & Syarif, 2017:23). Kuatnya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan akan berperan penting untuk menentukan sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi, sehingga hal tersebut akan memberikan arahan untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya dan memperlihatkan hasil pekerjaannya (Panjaitan, 2022). Perusahaan yang memiliki karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan berpotensi untuk

semakin berkembang. Semakin tingginya komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka akan membuat peningkatan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dikaji oleh Panjaitan (2022) mengungkapkan bahwasannya terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, sehingga komitmen organisasi yang dimiliki karyawan organisasi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan secara positif. Sementara itu hasil serupa yang diungkapkan oleh kajian yang dilakukan Osei et al., (2023) bahwasanya komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh Attalia et al., (2022) dimana komitmen organisasi tidak dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain dalam menunjang kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Menurut Kahn, (1992) *employee engagement* merupakan keterlibatan penuh karyawan dalam peran kerjanya, di mana individu menginvestasikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional saat menjalankan tugas pekerjaan. Karyawan yang telah ter-*engage* selalu ingin terlibat, antusias, dan berkomitmen pada pekerjaannya, mereka juga akan memiliki kontribusi yang tinggi pada organisasi tempat mereka bekerja dengan berperilaku positif Gallup (2013, dalam Adi & Fithriana, 2018:4). Ketika karyawan merasa terlibat maka akan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaan mereka, sehingga karyawan akan cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan fokus untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dikaji oleh Sumarsono et al., (2023) mengungkapkan bahwasannya terdapat pengaruh antara *employee engagement*

dengan kinerja karyawan secara positif. Penelitian tersebut selaras dengan kajian Pandita & Musoli, (2019) yang menghasilkan *employee engagement* memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Namun hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang diperoleh Attalia et al., (2022) yang mengungkapkan bahwasannya *employee engagement* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan karyawan yang meliputi ketekunan, dedikasi, dan rasa senang bekerja masih belum mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan secara langsung.

Terciptanya *employee engagement* dalam organisasi akan pula menumbuhkan komitmen organisasi. Selain itu, hubungan yang baik antar karyawan yang terbentuk dengan penerapan *organizational citizenship behavior* diantara karyawan, akan mendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut Fauziridwan et al., (2018) OCB dapat dipengaruhi oleh faktor *employee engagement* dan komitmen organisasi, yang sangat penting bagi perusahaan, karena peningkatan loyalitas dan kontribusi yang tinggi akan berdampak langsung pada kinerja karyawan. Attalia et al., (2022) dalam penelitiannya terhadap kinerja karyawan membuktikan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan *organizational citizenship behavior*. Namun, hal ini tidak sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Putra & Candana, (2020); Sitio, (2021) mengungkapkan bahwasannya komitmen organisasi dengan melibatkan *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Organizational citizenship behavior menjadi jembatan penghubung antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan. Adapun kajian yang dilakukan oleh Attalia et al., (2022) membuktikan adanya pengaruh positif *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan melibatkan *organizational citizenship behavior*. Namun, hal ini tidak sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Sumarsono et al., (2023) mengungkapkan bahwasannya *employee engagement* dengan melibatkan *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perusahaan dengan karyawan yang merasakan keterlibatan cenderung memiliki retensi karyawan yang tinggi, yang berarti lebih sedikit turnover, lebih banyak profitabilitas, lebih banyak pertumbuhan, dan lebih banyak kepuasan pelanggan (Suchayowati & Hendrawan, 2020). *Employee engagement* berpengaruh besar untuk menumbuhkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi dan tujuannya. Karyawan yang merasa terlibat akan cenderung akan lebih berdedikasi dalam melakukan pekerjaannya, tidak hanya bertujuan untuk mendapatkan promosi, namun akan terus bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (Kruse, 2012).

Organizational citizenship behavior (OCB) memiliki dampak yang sangat positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi OCB yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka lebih baik\ kinerja mereka. Sebaliknya, jika OCB seorang karyawan menurun, maka kinerja mereka akan menurun Lestari & Gaby (2018, dalam Harahap & Dilla, 2020). Perilaku dan tindakan di dalamnya dapat

mempercepat pekerjaan dengan melakukan lebih banyak pekerjaan dan membantu rekan kerjanya.

Kombinasi antara komitmen organisasi, *employee engagement*, dan *organizational citizenship behavior* merupakan aspek – aspek yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Variabel independen komitmen organisasi dan *employee engagement* dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi, hal ini sangat penting untuk keberlangsungan organisasi dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Selain itu, kontribusi karyawan dalam melakukan pekerjaannya pun akan meningkat, sehingga akan mempengaruhi variabel dependen yaitu kinerja karyawan pada divisi sales PT Nasmoco Gombel.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan analisis mengenai komitmen organisasi yang dikaitkan dengan *employee engagement* dengan dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan pada divisi sales PT Nasmoco Toyota Gombel Semarang. Adapun judul dari penelitian ini adalah “Pengaruh komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada divisi sales PT Nasmoco Gombel Semarang”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka ditetapkan rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) PT Nasmoco Gombel Semarang?

2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) PT Nasmoco Gombel Semarang?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang?
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang?
5. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi PT Nasmoco Gombel Semarang?
7. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi PT Nasmoco Gombel Semarang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan, maka dugaan bahwa komitmen organisasi dan *employee engagement* dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang dimediasi *organizational citizenship behavior* di PT Nasmoco Gombel Semarang. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) PT Nasmoco Gombel Semarang

2. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) PT Nasmoco Gombel Semarang
3. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang
4. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang
5. Untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang
6. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi PT Nasmoco Gombel Semarang
7. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi PT Nasmoco Gombel Semarang

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat menjadi sarana dalam menambah ilmu pengetahuan dan wawasan terlebih dalam bidang perilaku organisasi yang berfokus pada perilaku organisasi, yang dapat dijadikan kajian pembelajaran.

2. Bagi Perusahaan

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan informasi sebagai bahan kajian untuk PT Nasmoco Gombel Semarang dalam mempertahankan dan memperbaiki *employee engagement* dan komitmen organisasi untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan secara optimal. Selain itu, penelitian ini dapat memperhatikan seberapa besar komitmen organisasi, *employee engagement*, maupun *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi kinerja karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang.

3. Bagi Pembaca

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber literasi dan menambah pengetahuan pembaca. Selanjutnya, hasilnya dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lain yang serupa.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. Perilaku Organisasi

1.5.1.1. Pengertian Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu interdisipliner serta cara berpikir yang mengkaji dinamika perilaku individu, kelompok, dan organisasi. Robbins & Judge, (2013) mengatakan bahwasannya perilaku organisasi merupakan bidang yang menyelidiki pengaruh yang disebabkan oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dalam organisasi yang bertujuan melakukan penerapan pengetahuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut Thoha, (2009) perilaku organisasi adalah suatu studi mengenai aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau kelompok tertentu. Sedangkan menurut (Gani et al., 2020) Perilaku organisasi adalah ilmu yang mempelajari tentang hal yang dilakukan oleh sekumpulan orang atau individu dalam suatu organisasi dan bagaimana perilaku mereka dapat memengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah bidang multidisiplin yang berfokus pada pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku manusia dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Bidang ini mempelajari perilaku, sikap, dan kinerja individu dalam konteks organisasi, serta bagaimana tindakan dan interaksi mereka memengaruhi kinerja keseluruhan organisasi, termasuk sikap terhadap pekerjaan, rekan kerja, imbalan, dan kerja sama.

1.5.1.2. Dimensi Perilaku Organisasi

Berdasarkan pengertian tersebut, perilaku organisasi sebagai studi yang mempelajari bagaimana setiap individu yang terlibat dalam organisasi bertindak. Gani et al., (2020) menyatakan terdapat 3 dimensi utama perilaku organisasi antara lain :

a. Dimensi konsep

Ada tiga aspek konsep, yaitu antropologi, budaya, dan seluruh aspek sosial, yang memengaruhi eksistensi ilmu pengetahuan.

b. Dimensi sistem

Mencakup proses manajemen yang digunakan dengan melalui pendekatan – pendekatan logika atau sistematis dalam melaksanakan suatu kegiatan dengan efektif dan efisien.

c. Dimensi Manusia

Dimensi yang tercermin dari ilmu psikologi ini menjadi faktor penentu akan organisasi karena organisasi terbentuk disebabkan oleh manusia di dalamnya.

1.5.1.3.Faktor Perilaku Organisasi

Sebagaimana penjelasan mengenai dimensi manusia yang menjadi dimensi utama dan faktor pendukung organisasi, individu yang berada dalam organisasi secara alamiah membawa kemampuan, kepercayaan diri, pengharapan, dan kepercayaan pribadinya (Thoha, 2009). Thoha menegaskan bahwasannya hal tersebut lahir menjadi karakteristik yang dibawa individu sehingga hal tersebut akan dibawa dan diterapkan lingkungan baru pada lingkungan organisasinya.

Begitu pula dengan organisasi yang memiliki karakteristik. Organisasi sebagai lingkungan untuk individu memiliki karakteristik antara lain susunan hirarki yang menjadi wujud dari keteraturan. pekerjaan, tugas, wewenang, tanggung jawab, dan sistem penggajian, dan lain sebagainya. Karakteristik individu dan karakteristik organisasi memiliki sifat khusus yang jika berinteraksi akan menimbulkan perilaku individu dalam organisasi (Thoha, 2009).

1.5.2. Kinerja Karyawan

1.5.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Hasil kerja seseorang yang ditunjukkan dengan bukti konkrit secara keseluruhan merupakan kinerja karyawan (Sedarmayanti, 2011 dalam Silaen et al., 2021). Dalam teori dimensi kinerja (*Performance Dimension Theory*) oleh (Blumberg & Pringle, 1982) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

Menurut Hasibuan (2012) puncak hasil kerja yang dicapai oleh kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya adalah kinerja, serta kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Senada dengan pendapat tersebut, Pusparani, (2021) mengatakan kinerja ditentukan oleh motivasi dan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

Menurut Robbins, (2006) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tersebut.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh organisasi, motivasi dalam melakukan tanggung jawabnya, serta keahlian dalam melaksanakan pekerjaannya.

1.5.2.2.Faktor Kinerja Karyawan

Gibson et al., (2011) dalam bukunya yaitu '*Organizations: Behavior, Structure, and Processes*' membagi faktor yang mempengaruhi kinerja secara komprehensif ke dalam 3 faktor utama, yaitu sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Menurut Gibson et al., (2011) terdapat sub faktor yang membentuk faktor individu antara lain :

- Kemampuan dan keterampilan

Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki seseorang secara alami atau yang mereka pelajari untuk melakukan sesuatu secara mental atau fisik, sedangkan keterampilan adalah kualifikasi yang relevan dengan tugas atau pekerjaan.

- Latar belakang

Latar belakang yang meliputi kebiasaan asal keluarga dan pengalaman individu.

- Demografis

Klasifikasi untuk demografis yang ditonjolkan adalah jenis kelamin dan ras. Kedua hal tersebut mempengaruhi kinerja seperti perbedaan kriteria kerja yang diberikan perusahaan, dan ras relevan dengan budaya, bahasa, dan persiapan edukasi.

2. Faktor Psikologis

Dalam teori yang dikemukakan Gibson et al., (2011) faktor psikologis meliputi lima sub faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- Persepsi

Gibson et al., (2011) menyatakan bahwa persepsi merupakan proses yang dilakukan individu dalam memaknai dan memahami lingkungan pekerjaannya.

- Sikap

Sikap adalah reaksi atau respons tertutup seseorang terhadap stimulus atau objek.

- Kepribadian

Gibson et al., (2011) menyatakan bahwa seperangkat karakteristik dan kecenderungan seseorang yang mempengaruhi kesamaan sekaligus perbedaan dalam perilaku setiap individu.

- Pembelajaran

Pembelajaran yang berarti suatu perubahan perilaku yang relatif permanen yang berasal dari hasil pengalaman.

- Motivasi

Motivasi adalah daya gerak pemicu gairah kerja individu dalam bekerja.

Gibson et al., (2011) menyatakan bahwa motivasi dan kemampuan merupakan komponen yang saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja.

3. Faktor Organisasi

Dalam teori yang dikemukakan Gibson et al., (2011) faktor organisasi meliputi lima sub faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- Sumber Daya

Sesuatu yang menunjang pekerjaan seorang individu yang memberikan dampak positif pada kinerjanya.

- Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting terhadap kinerja individu, kelompok, maupun organisasi. Seorang pemimpin harus membawakan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan memahami potensi setiap individu untuk mencapai kinerja yang optimal.

- Penghargaan

Dengan pemberian penghargaan dalam bentuk instrinsik maupun ekstrinsik, maka akan mempengaruhi motivasi untuk meningkatkan gairah kerja. *Extrinsic rewards* yaitu penghargaan diluar pekerjaan seperti promosi, bonus, dan insentif, sedangkan *intrinsic rewards* adalah penghargaan bagian dalam pekerjaan seperti tanggung jawab, otonomi, pujian, dan umpan balik.

- Struktur

Struktur merinci garis perintah dan tanggung jawab untuk setiap anggota organisasi. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja dengan desentralisasi pengambilan keputusan

- Job Design

Desain pekerjaan adalah mengacu pada proses dimana manajer menentukan isi, metode dan hubungan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu.

1.5.2.3.Indikator Kinerja Karyawan

Indikator terhadap kinerja karyawan menurut para ahli berbeda - beda. Menurut Robbins, (2006) terdapat lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan antara lain:

1. Kualitas Kerja

Indikator pengukuran ini melihat dari sudut persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan, begitu juga pada kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilannya.

2. Kuantitas Kerja

Indikator pengukuran ini melihat dari seberapa besar jumlah output atau aktivitas yang dihasilkan dari pekerjaan karyawan.

3. Ketepatan Waktu

Indikator pengukuran ini melihat dari waktu dalam menyelesaikan aktivitas yang dilakukan, dari perspektif koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Indikator pengukuran ini melihat dari tingkat optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) untuk meningkatkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan.

5. Kemandirian/Komitmen

Indikator pengukuran ini melihat dari tingkat seorang karyawan yang pada akhirnya akan dapat melakukan tugasnya sesuai dengan komitmennya.

Kemandirian juga berarti bahwa karyawan memiliki komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab terhadap kantor mereka.

1.5.3 Komitmen Organisasi

1.5.3.1 Pengertian Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu tingkat keakraban seorang karyawan dengan organisasi tertentu, tujuannya, dan keinginan mereka untuk tetap setia menjadi anggota organisasi sehingga kecil kemungkinan seorang karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2013).

Selain itu, komitmen organisasi menurut Allen & Meyer, (1990) didefinisikan sebagai karakteristik hubungan karyawan dengan organisasinya serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan masa keanggotaannya dalam organisasinya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat keterikatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi serta tujuan-tujuannya. Komitmen ini mengurangi kemungkinan karyawan meninggalkan pekerjaannya, mendorong keterlibatan aktif, dan kontribusi penuh demi kesuksesan organisasi. Secara keseluruhan, komitmen organisasi mencakup kesediaan karyawan untuk tetap setia dan berpartisipasi aktif demi keberhasilan organisasi.

1.5.3.2 Faktor Komitmen Organisasi

Steers (1988, dalam Yusuf & Syarif, 2017) melakukan pengelompokan komitmen organisasi menjadi tiga faktor antara lain :

1. Identifikasi dengan organisasi

Seorang menerima tujuan organisasi, hal ini yang akan menjadi dasar komitmen organisasi. Rasa kebanggaan diri sebagai anggota organisasi dan setuju dengan kebijaksanaan dan nilai-nilai organisasi menunjukkan identitas pekerja.

2. Keterlibatan

Seorang memiliki keinginan untuk mengabdikan diri sepenuhnya pada organisasi. keterlibatan sesuai dengan posisi dan tanggung jawab yang diberikan di tempat kerja di organisasi tersebut. Pegawai yang berkomitmen tinggi akan menangani hampir semua tugas dan tanggung jawab di tempat kerja.

3. Loyalitas

Seseorang memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dengan memiliki rasa loyalitas. loyalitas terhadap organisasi ditunjukkan oleh evaluasi komitmen dan ikatan emosional dan ikatan antara organisasi dan karyawannya.

1.5.3.3 Indikator Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1984, dalam Yusuf & Syarif, 2017) menganggap komitmen organisasional adalah sebuah konsep multidimensional, mengidentifikasi elemen komitmen yang mempengaruhi komitmen organisasi sehingga karyawan dapat memilih untuk tetap atau meninggalkan organisasi berdasarkan norma yang mereka miliki. Berikut tiga komponen komitmen organisasional (Allen & Meyer, 1990) :

a. *Affective Commitment*

Komponen ini berkaitan dengan keinginan untuk terikat pada organisasi berdasarkan kepentingan pribadi. Faktor utama dalam komitmen jenis ini adalah keinginan untuk. Jenis komitmen ini membuat orang merasa bahwa prinsip-prinsip mereka dan prinsip organisasi sejalan.

b. *Continuance Commitment*

Komponen ini merupakan suatu komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional; dengan kata lain, dibangun berdasarkan untung rugi, memikirkan apa yang harus dikorbankan untuk tinggal di organisasi. Pentingnya komitmen jenis ini terletak pada analisis keuntungan biaya.

c. *Normative Commitment*

Komitmen yang didasarkan pada kebiasaan pribadi, yang mencakup keyakinan pribadi tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu bertahan karena setia. Kewajiban untuk tetap berada dalam organisasi adalah kunci dari komitmen ini. Individu memiliki nilai-nilai moral yang mendasari jenis komitmen ini.

1.5.4 *Employee Engagement*

1.5.4.1 *Pengertian Employee engagement*

Kahn, (1990) memulai gagasan *employee engagement* yang berpendapat bahwa seseorang dapat menggunakan berbagai tingkat dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional pada peran yang mereka mainkan dinamakan *employee engagement*. Keyakinan yang dimiliki karyawan tentang perusahaan mereka, para pemimpin mereka, dan kondisi kerja mereka adalah salah satu aspek kognitif dari keterlibatan

karyawan. Aspek fisik adalah kekuatan fisik yang dikeluarkan oleh karyawan untuk melakukan tugas yang diberikan oleh perusahaan, sedangkan aspek emosional adalah bagaimana karyawan berperasaan terhadap perusahaan dan pemimpinnya.

Schaufeli & Bakker, (2003) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang diukur dengan kesediaan mereka untuk mencurahkan kemampuan dan energi mereka melalui perilaku. Dalam perilaku, karyawan akan merasa memiliki kepentingan, dapat fokus, memiliki perasaan intens dalam bekerja, dan sangat antusias dengan pekerjaan mereka.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* adalah keterlibatan karyawan secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pekerjaan mereka. Ini mencakup keyakinan terhadap perusahaan, tenaga yang dikeluarkan untuk tugas, serta perasaan positif terhadap perusahaan dan pemimpinnya. Ditandai dengan kepuasan, antusiasme, dan dedikasi tinggi, *employee engagement* mencerminkan komitmen mendalam karyawan dalam bekerja.

1.5.4.2 Faktor *Employee engagement*

Menurut Bakker & Demerouti, (2007) terdapat tiga faktor yang mempengaruhi *employee engagement*, yakni sebagai berikut:

1. *Job Resources*

Job Resources mencakup elemen fisik, sosial, dan organisasional dari pekerjaan yang memungkinkan orang untuk mencapai tujuan pekerjaan mereka, mengurangi tuntutan pekerjaan dan biaya psikologis dan fisiologis yang terkait

dengan pekerjaan tersebut, dan mendorong pertumbuhan, perkembangan, dan perkembangan pribadi.

2. *Salience of Job Resources*

Salience of Job Resources merujuk kepada tingkat penting dan kegunaan sumber daya pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan.

3. *Personal Resources*

Personal Resources merujuk kepada karakteristik personal seorang karyawan, seperti kepribadian, sifat, usia, dan sebagainya. Karyawan yang terlibat akan memiliki karakteristik personal yang berbeda dari karyawan lainnya karena mereka memiliki skor ekstreversion dan kecerdasan yang lebih tinggi dan skor neuroticism yang lebih rendah.

1.5.4.3 Indikator *Employee engagement*

Menurut Schaufeli & Bakker, (2003), terdapat tiga aspek yang membangun dimensi *employee engagement* diantaranya yaitu :

1. *Vigor* (Semangat)

Semangat mengacu pada vitalitas dan ketabahan mental yang tinggi, keinginan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan. Skor tinggi pada aspek kekuatan biasanya menunjukkan semangat, energi, dan stamina yang tinggi saat bekerja, sedangkan skor rendah menunjukkan semangat, energi, dan stamina yang rendah.

2. *Dedication* (Dedikasi)

Dedikasi mengacu pada perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan, Tantangan dan penuh makna. Karyawan yang memiliki skor dedikasi rendah tidak memiliki

pengalaman yang bermakna, menginspirasi, dan menantang, dan mereka selalu antusias dan bangga dengan pekerjaan mereka. Sebaliknya, skor dedikasi tinggi mengidentifikasi diri dengan pekerjaan mereka karena adanya pengalaman yang bermakna, menginspirasi, dan menantang

3. *Absorption* (Penyerapan)

Penyerapan mengacu pada konsentrasi dan minat karyawan terhadap pekerjaannya dan tidak tertarik untuk melepaskan dirinya dari pekerjaannya. Karyawan yang memiliki skor penyerapan yang tinggi akan merasa tertarik dan sulit untuk melepaskan pekerjaannya.

1.5.5 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1.5.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ et al., 2006, *organizational citizenship behavior* merupakan kemandirian perilaku individu, yang secara tidak langsung atau jelas diakui oleh sistem reward, dan berdampak pada seberapa baik operasi organisasi berjalan.

Organizational citizenship behaviour merupakan sikap dan perilaku yang menguntungkan bagi organisasi. Ini tidak dapat dicapai melalui kontrak atau kompensasi atau melalui kewajiban peran formal. Perilaku ini menunjukkan bahwa seorang karyawan dipandang sebagai anggota organisasi sosial dibandingkan dengan individu yang mementingkan diri sendiri. Sebagai makhluk sosial, manusia dapat merasakan empati dengan orang lain dan lingkungannya. Mereka juga dapat menyesuaikan prinsip-prinsip mereka dengan prinsip-prinsip lingkungan mereka (Smith et al., 1983).

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan dengan kebebasannya melakukan suatu pekerjaan di luar perannya dengan tindakan - tindakan positif secara sukarela demi membantu menunjang keberlangsungan dan keberhasilan organisasi demi mencapai tujuannya, OCB juga biasa disebut dengan *extra role*.

1.5.5.2 Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Naway, (2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak semata - merta timbul dengan sendirinya, Naway menyebutkan bahwa dalam realitanya diperlukan beberapa faktor pendukung dalam organisasi yang dapat meningkatkan OCB yang kuat. Adapun beberapa faktor yang dapat meningkatkan OCB antara lain:

1) Pengembangan Karir

Pengembangan karir membantu organisasi mengoptimalkan sumber daya manusia, mendorong karyawan berkontribusi lebih baik. Ketika merasa diperhatikan, karyawan cenderung berupaya lebih dan menjalankan peran di luar tugas formal mereka.

2) Persepsi mengenai Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan memengaruhi sikap dan perilaku individu. Ketidakadilan memicu sikap negatif yang merugikan organisasi, sedangkan keadilan mendorong sikap positif, seperti komitmen tinggi dan semangat kerja.

3) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kebutuhan instrinsik yang diinginkan setiap karyawan dan berdampak lebih besar daripada kebutuhan ekstrinsik. Karyawan yang puas akan merasa senang, sehingga memunculkan sikap positif, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi, membantu rekan kerja, bersikap bijak, dan meningkatkan efisiensi.

Dampak dari uraian mengenai faktor tersebut jika dikelola dengan baik merupakan cerminan dari *Organizational citizenship behavior* sehingga hal tersebut dapat memperlihatkan bahwasannya OCB merupakan hal yang sangat penting dan vital dalam organisasi khususnya pada kinerja karyawan pada organisasi (Naway, 2018). Selain itu, adapun faktor utama OCB yang dikemukakan menurut Organ et al., (2006) yaitu:

1. Faktor Internal, yakni faktor yang berasal dari dalam diri karyawan termasuk kepribadian, moral, motivasi, dan kepuasan karyawan sendiri, antara lain.
2. Faktor Eksternal, yakni faktor yang berasal dari sumber eksternal, termasuk keyakinan karyawan, budaya organisasi dan lain sebagainya.

1.5.5.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organ et al., (2006) menyatakan bahwa dimensi *organizational citizenship behavior* yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue*. Berikut penjelasan mengenai dimensi OCB, yaitu:

1) *Altruism* (mementingkan orang lain)

Altruism adalah perilaku atau tindakan karyawan dalam membantu rekan karyawan lainnya yang sedang mengalami kesulitan baik mengenai permasalahan pekerjaan yang relevan dengan organisasi maupun masalah personal.

2) *Conscientiousness* (kehati - hatian)

Conscientiousness adalah perilaku atau tindakan karyawan dengan melebihi standar ekspektasi dari organisasi. Ini adalah dimensi yang jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tugas tambahan, tepat waktu, memperhatikan keterperincian dan kualitas tugas, dan umumnya mengerjakan lebih dari dan jauh di atas panggilan tugas.

3) *Sportsmanship* (sikap positif)

Sportsmanship adalah perilaku atau tindakan karyawan dalam melakukan toleransi terhadap sesuatu yang kurang ideal dalam organisasi dengan tanpa mengajukan keberatan serta mengeluh. Karyawan yang memiliki tingkat *Sportsmanship* yang tinggi akan membawa pengaruh dan suasana positif dalam organisasi.

4) *Courtesy* (kehormatan)

Courtesy adalah perilaku atau tindakan karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya serta untuk menghindari peluang terjadinya bentrokan atau masalah interpersonal khususnya yang terkait dengan

pekerjaan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki sifat ini menunjukkan empati dan penghargaan terhadap orang lain.

5) *Civic Virtue* (kebajikan anggota)

Civic Virtue adalah perilaku atau tindakan karyawan yang mengindikasikan dirinya pada organisasi dengan ikut berpartisipasi pada kegiatan rutin maupun tidak rutin, mengambil inisiatif, dan ikut serta memikirkan keberlangsungan kehidupan organisasi supaya lebih baik kedepannya.

6) *Peacekeeping*

Peacekeeping adalah perilaku atau tindakan karyawan dalam menghindari dan menyelesaikan masalah saat terjadinya masalah interpersonal. Dimensi ini merupakan dimensi tambahan oleh Organ et al., (2006).

7) *Cheerleading*

Cheerleading adalah perilaku atau tindakan karyawan dalam memberi bantuan kepada rekan kerjanya untuk mencapai pencapaian yang lebih tinggi. Dimensi ini merupakan dimensi tambahan oleh Organ et al., (2006).

1.5.6 Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertumpu pada kerangka pikir bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi, yang dapat dipengaruhi oleh perilaku-perilaku kerja yang bersifat positif dan sukarela. Kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh faktor teknis dan struktural, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis dan perilaku yang muncul dalam konteks organisasi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap perilaku organisasi menjadi landasan teoritis yang penting dalam mengkaji variabel-variabel yang memengaruhi kinerja tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2013), perilaku organisasi merupakan bidang studi yang menyelidiki pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku organisasi mencakup berbagai elemen seperti persepsi, nilai, sikap, kepribadian, emosi, motivasi, kepemimpinan, struktur organisasi, budaya organisasi, serta dinamika kelompok dan komunikasi. Elemen-elemen ini membentuk konteks yang memengaruhi respons dan interaksi karyawan dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya.

Komitmen organisasi merupakan salah satu bentuk sikap psikologis yang mencerminkan keterikatan individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Berdasarkan kajian teori Allen & Meyer (1990), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*. Ketiganya merepresentasikan alasan emosional, kalkulatif, maupun normatif dari individu untuk tetap terlibat dalam organisasi. Komitmen yang tinggi menunjukkan kesediaan karyawan untuk berkontribusi secara optimal, yang secara teoritis berpotensi meningkatkan kinerja.

Employee engagement atau keterlibatan karyawan merupakan kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan semangat dan partisipasi aktif dalam pekerjaan. Schaufeli dan Bakker (2003) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan psikologis yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Individu yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan energi yang kuat, keterlibatan emosional, serta perhatian penuh dalam menjalankan tugasnya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan tinggi

cenderung bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja. OCB merujuk pada perilaku sukarela yang tidak diwajibkan secara formal, namun mendukung keberlangsungan dan efektivitas organisasi. Berdasarkan teori Organ et al. (2006), OCB terdiri dari beberapa dimensi seperti *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Dalam organisasi, OCB menjadi jembatan penting yang menghubungkan motivasi internal karyawan dengan hasil kerja yang nyata.

Secara konseptual, penelitian ini mengasumsikan bahwa baik komitmen organisasi maupun *employee engagement* masing-masing memiliki pengaruh terhadap munculnya perilaku OCB. Selanjutnya, OCB berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, OCB diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara variabel psikologis internal (komitmen dan keterlibatan) dengan hasil kerja eksternal (kinerja). Seluruh variabel yang diteliti dalam penelitian ini merupakan bagian dari kajian perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Oleh karena itu, kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini berlandaskan pada pemahaman teoritis yang komprehensif mengenai bagaimana perilaku individu dalam organisasi terbentuk, dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual internal organisasi, serta berkontribusi terhadap pencapaian efektivitas organisasi secara menyeluruh.

1.6 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

1.6.1 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen organisasi memiliki pengertian sebagai tingkat keakraban seorang karyawan dengan organisasi tertentu, tujuannya, dan keinginan mereka untuk tetap di sana, menurunkan kemungkinan mereka meninggalkan pekerjaan. (Robbins & Judge, 2013). Dalam meningkatkan keakraban karyawan dengan organisasinya diperlukannya ikatan emosional yang berpotensi akan mendorong karyawan untuk melakukan lebih dari sekedar tugas formal dengan berpartisipasi dalam kegiatan ekstra yang membentuk perilaku OCB.

Dalam penelitian yang ditulis oleh (Attalia et al., 2022a) memberikan kesimpulan yang menyatakan komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hasil menjelaskan OCB akan terus berkembang seiring dengan meningkatnya komitmen organisasi. Hal ini diperkuat dengan hasil penelitian oleh Fitri & Endratno (2021) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah :

H1: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.6.2 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kaitan antara *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dikemukakan oleh (Attalia et al., 2022a) *employee engagement*

berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Attalia dkk menjelaskan bahwa karyawan yang telah aktif dan merasa terikat dengan organisasi akan bersungguh – sungguh pada saat dihadapkan oleh pekerjaannya. Untuk itu *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* akan saling mempengaruhi dengan meningkatkan lingkungan kerja yang kondusif, membantu rekan kerja, dan meningkatkan kinerja organisasi.

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Musoli & Yamini, 2020) menunjukan bahwa *employee engagement* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa semakin tinggi *employee engagement* yang dimiliki karyawan maka akan mempengaruhi tingkat *organizational citizenship behavior*, demikian sebaliknya bahwa semakin rendah tingkat *employee engagement* yang dimiliki karyawan maka semakin rendah tingkat *organizational citizenship behavior*. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah:

H2: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

1.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan didasarkan pada penelitian oleh (Panjaitan, 2022) yang menunjukan adanya pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sikap dan perilaku yang ditunjukan karyawan dalam organisasi dapat memperlihatkan bagaimana karyawan dalam melakukan dan memperlihatkan hasil pekerjaannya, komitmen organisasi berperan penting dalam membentuk sikap dan perilaku tersebut.

Hal itu diperkuat oleh dengan hasil serupa yang diungkapkan oleh kajian yang dilakukan Osei et al., (2023) bahwasanya komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki peluang yang lebih besar untuk berkembang. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan, semakin baik kinerja mereka. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah:

H3: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.6.4 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Dijabarkan oleh Robbins, (2006) bahwa kinerja karyawan merupakan kuantitas dan kualitas hasil kerja individu yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. *Employee engagement* menjadi salah satu faktor untuk mencapai kinerja karyawan yang baik. Keterlibatan individu yang berarti ketika seseorang merasa puas dan bersemangat dengan pekerjaan mereka sehingga karyawan yang sangat terlibat cenderung menunjukkan hasil yang baik dan produktif (Robbins & Judge, 2013).

Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarsono et al., (2023) yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menjelaskan bahwasannya karyawan yang merasa terlibat dan terikat berpotensi dalam meningkatkan produktivitas pekerjaannya. Karyawan yang merasa terhubung dengan tujuan organisasi, memiliki motivasi yang tinggi, dan bertanggung jawab atas keberhasilan organisasi akan membuat mereka untuk lebih fokus dan bekerja keras sehingga

dapat menghasilkan kinerja karyawan yang maksimal. Hasil penelitian dari Pandita & Musoli, (2019) mempertegas adanya pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah:

H4: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.

1.6.5 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Organizational citizenship behavior yang merupakan perilaku sukarela yang dilakukan karyawan kepada rekannya memiliki manfaat dalam hal peningkatan produktivitas karyawan, menciptakan lingkungan kerja positif, dan penghematan sumber daya manusia yakni dalam mengurangi tingkat absensi dan *turnover*. Elton Mayo melalui studi Hawthorne menekankan bahwa lingkungan sosial dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian dari (Attalia et al., 2022a) yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Hasil temuan ini menjelaskan semakin tinggi tingkat OCB maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya. Hal ini diperkuat dengan (Harahap & Dilla, 2020) yang menunjukkan pengaruh positif signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah:

H5: Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan

1.6.6 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen organisasi seorang karyawan dapat berpotensi mempengaruhi tingkat *organizational citizenship behavior* karena dengan komitmen organisasi yang kuat cenderung akan melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini menyebabkan peningkatan kinerja karyawan karena karyawan secara tidak langsung akan lebih aktif untuk berkontribusi pada organisasi.

Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Attalia et al., 2022a) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi yang meningkat menyebabkan peningkatan OCB yang selanjutnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan. Sebaliknya jika komitmen organisasi menurun maka akan menurunkan pula OCB yang akhirnya menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian oleh (Arifin & Narmaditya, 2024) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dapat dimediasi oleh OCB. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah:

H6: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

1.6.7 Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Employee engagement seorang karyawan dapat berpotensi mempengaruhi tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karena karyawan yang merasa terlibat akan memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi kepada pekerjaannya. Hal ini berpotensi karyawan untuk melakukan perilaku *organizational citizenship behavior*. Sehingga OCB dapat membangun hubungan sosial antara karyawan yang akan bersama – sama mencapai tujuan organisasi melalui kinerja yang diberikan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Attalia et al., 2022a) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa OCB merupakan variabel mediasi antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan dan *employee engagement* dengan melibatkan OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sikap *employee engagement* yang baik akan membuat karyawan merasa tanggung jawab atas pekerjaan mereka, yang menghasilkan OCB yang baik. Sikap ini secara tidak langsung berdampak pada kinerja karyawan.

Namun, hal ini tidak sejalan dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Sumarsono et al., (2023) yang mengungkapkan bahwasannya *employee engagement* dengan melibatkan *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga disimpulkan hipotesis yang dibangun ialah:

H7: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi.

1.7 Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian, penelitian terdahulu diperlukan sebagai sumber untuk membandingkan, mempertimbangkan, dan membuat landasan untuk menyusun hipotesis. Berikut ini merupakan tabel penelitian terdahulu yang relevan mengenai komitmen organisasi, *employee engagement*, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja karyawan yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian :

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No	Judul & Pengarang	Tujuan Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1.	“<i>Employee engagement, Organizational Commitment and Employee Performance: The Mediating Role of Organizational citizenship behavior</i>” Nizar Mutia Attalia, Rahayu Mintarti, Susilowati Christin, (2022)	untuk menganalisis peran <i>Organizational citizenship behavior</i> sebagai mediasi pengaruh <i>Employee engagement</i> dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan RSIA Puri Bunda Malang.	- <i>Employee engagement</i> - Komitmen organisasi - <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) - Kinerja Karyawan	<i>Employee engagement</i> dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan perilaku OCB dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. <i>Organizational citizenship behavior</i> dapat memediasi pengaruh keterikatan karyawan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sikap keterikatan karyawan dan komitmen organisasional karyawan tidak	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan.

				berpengaruh terhadap kinerja karyawan	
2.	<i>“The Influence of Internal Marketing on Employee Performance in The Ghanaian Public Sector: The Mediating Role of Organizational Commitment”</i> Francis Osei, Alfred Owusu, Collins Kankam-Kwarteng, Gertrude Agyemang, (2023)	Untuk mengetahui pengaruh pemasaran internal terhadap kinerja karyawan di sektor publik Ghana, yang dimediasi oleh komitmen organisasi.	- Pemasaran Internal - Komitmen organisasi - Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara pemasaran internal, kinerja karyawan, dan komitmen organisasi. Selain itu, peran parsial dimainkan oleh komitmen organisasi.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, pada variabel independen tidak ada variabel <i>employee engagement</i>, dan tidak ada variabel mediasi OCB.
3.	“Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan” Fery Panjaitan (2022)	untuk menjelaskan peran kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Indomarco Prismatama	- Budaya Organisasi - Kepuasan Kerja - Komitmen organisasi - Kinerja Karyawan	Hasil menunjukan bahwasannnya ada pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, pada variabel independen tidak ada variabel <i>employee engagement</i> dan tidak ada variabel mediasi OCB.
4.	<i>“The Influence of Employee engagement and Creativity on Employee Performance Through Organizational citizenship behavior”</i> Tanto Gatot Sumarsono,	untuk mengetahui pengaruh <i>employee engagement</i> dan kreativitas pegawai terhadap kinerja pegawai Bank Mandiri Malang melalui <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	- Kreativitas Pegawai - <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) - <i>Employee Engagament</i> - Kinerja Karyawan	Hasil menunjukan bahwasannnya OCB dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB memediasi pengaruh <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan secara signifikan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, dan pada variabel independen tidak ada variabel komitmen organisasi.

	Aimi Anuar, Ainun Mardiah, Suatmo Pantja Putra, (2023)				
5.	“Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi dan Keadilan Prosedural Kompensasi terhadap <i>Employee engagement</i> dan Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia” Aginza Dio Rama Pandita, Musoli, (2019)	Untuk mengetahui dan menganalisis Keadilan Distributif Komperatif, dan Keadilan Prosedural Terhadap <i>Employee engagement</i> dan Kinerja Karyawan PT Ameya Livingstyle Indonesia	- Keadilan Distributif Kompensasi - Keadilan Prosedural Kompensasi - <i>Employee engagement</i> - Kinerja Karyawan	Hasil menunjukan bahwasannya <i>employee engagement</i> mempunyai pengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia. Hal ini dapat diartikan, jika <i>Employee engagement</i> meningkat, maka Kinerja Karyawan PT. Ameya Livingstyle Indonesia mengalami peningkatan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, dan pada variabel independen tidak ada variabel komitmen organisasi dan tidak ada variabel mediasi OCB.
6.	“Peran Etika Kerja Islam dan Keterikatan Karyawan Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behaviour” Musoli, Era Agustina Yamini, 2020	untuk menguji apakah etika kerja Islam, keterikatan karyawan, dan OCB karyawan di Rumah Sakit saling memiliki hubungan satu sama lain.	- Etika Kerja Islam - <i>Employee engagement</i> - <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB)	Hasil menunjukkan bahwa keterikatan karyawan berpengaruh secara positif signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> artinya bahwa semakin baik etika kerja Islam yang dimiliki para karyawan maka akan semakin meningkatkan <i>organizational citizenship behaviour</i> karyawan	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, pada variabel independen tidak ada variabel komitmen organisasi, dan variabel OCB digunakan sebagai variabel dependen.
7.	“Pengaruh Motivasi dan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) sebagai Variabel	untuk mengetahui seberapa besar Pengaruh Motivasi dan Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational</i>	- Motivasi - Servant Leadership - <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) - Kinerja Karyawan	Hasil menunjukkan bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja dengan tingkat signifikan.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, dan pada variabel independen tidak ada variabel

	Intervening pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh” Arbiuddin syahputra Hakim Harahap dan Dian Vita Dilla, 2020	<i>citizenship behavior</i> (OCB) sebagai Variabel Intervening			<i>employee engagement</i> dan komitmen organisasi.
8.	“ <i>Fostering employee performance of civil servants in Indonesia: The mediating role of organisational citizenship behavior</i> ” Arifin & Narmaditya, 2024)	untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja PNS, dengan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) dalam memediasi keterkaitan antar variabel.	- Kepemimpinan transformasional - Komitmen Organisasi - <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) - Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Komitmen organisasi yang dimediasi oleh OCB dapat mempengaruhi kinerja pegawai.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, dan pada variabel independen tidak ada variabel <i>employee engagement</i> .
9.	“Pengaruh <i>Employee Engagment, Organizational Citizenship Behaviours</i> (OCB) dan Perilaku Inovatif terhadap Kinerja pada AUTO2000 Sanur” Justina et al., (2023)	Untuk mengetahui pengaruh <i>employee engagement</i> , <i>organizational citizenship behavior</i> dan perilaku inovatif terhadap kinerja karyawan AUTO2000 Sanur.	- <i>Employee Engagement</i> - <i>Organizational citizenship behavior</i> (OCB) - Perilaku Inovatif - Kinerja Karyawan	Hasil penelitian yang menunjukkan <i>employee engagement</i> , <i>organizational citizenship behavior</i> dan perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan AUTO2000 Sanur.	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, dan pada variabel independen tidak ada variabel komitmen organisasi.
10.	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Pemberdayaan, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Pt. Toyota	Untuk menganalisis pengaruh <i>employee engagement</i> , pemberdayaan dan komitmen organisasi	- <i>Employee Engagement</i> - Pemberdayaan - Komitmen Organisasi - Kinerja Karyawan	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. <i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan, namun memiliki pengaruh	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan, dan pada variabel mediasi tidak

	Motormanufacturin g Indonesia Sakeru et al., (2019)	terhadap kinerja karyawan divisi human resource PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia		yang positif terhadap kinerja karyawan.	ada variabel OCB.
11.	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada PT. Emerio Indonesia Sitio, (2021)	untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening.	- Komitmen Organisasi - Budaya Organisasi - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) - Kinerja Karyawan	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi, dan <i>organizational citizenship behavior</i> terhadap kinerja. Serta analisis jalur path menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan dan variabel independen yang berbeda.
12.	Pengaruh Motivasi Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Zein Painan Putra & Candana, (2020)	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruhMotivasi dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama (simultan) dan parsial terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening.	- Motivasi Organisasi - Komitmen Organisasi - <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) - Kinerja Karyawan	Hasil penelitian Menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Komitmen Organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak memediasi hubungan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Perbedaannya terletak pada lokasi penelitian yang digunakan dan variabel independen yang berbeda.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2024)

1.8 Hipotesis Model Penelitian

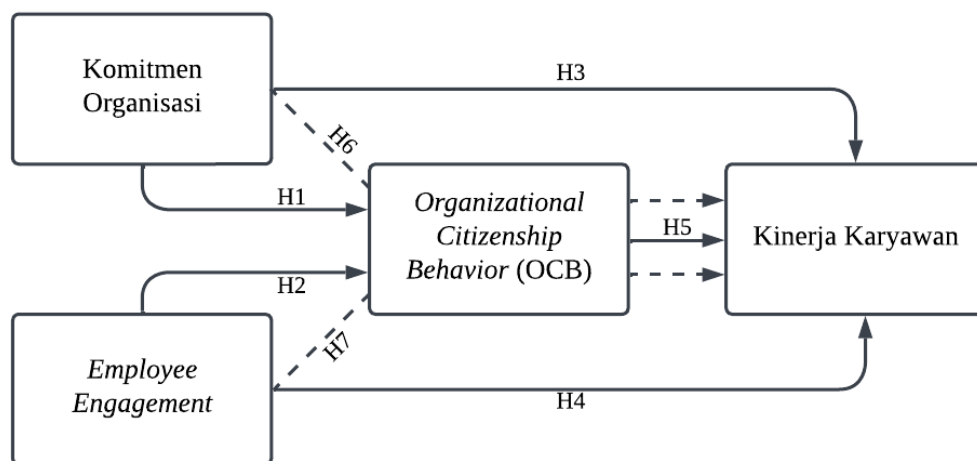
merupakan praduga sementara atas permasalahan yang terdapat dalam rumusan masalah penelitian. Hubungan yang ada di antara dua variabel atau lebih dikenal yang sebagai hipotesis ini nantinya akan dibuktikan kebenarannya dalam penelitian. Berdasarkan rumusan masalah, hubungan antar variabel, dan teori pendukung lainnya, hipotesis pada penelitian ini antara lain :

- H1 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) PT Nasmoco Gombel Semarang
- H2 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) PT Nasmoco Gombel Semarang
- H3 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang
- H4 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang
- H5 : Diduga terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang
- H6 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi

H7 : Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan PT Nasmoco Gombel Semarang dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi

Berdasarkan rumusan penelitian, pemodelan hipotesis penelitian ini adalah:

Model Konseptual



Gambar 1.4 Bagan Kerangka Hipotesis

Sumber: data primer yang diolah (2024)

Keterangan :

Komitmen Organisasi (X_1) : Variabel Independen

Employee engagement (X_2) : Variabel Independen

Organizational Citizenship Behavior (Z) : Variabel Mediasi

Kinerja Karyawan : Variabel Dependen

—————> : Variabel Independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y)

-----> : Variabel Independen (X) mempengaruhi variabel dependen (Y) dengan variabel (Z) sebagai mediasi

1.9 Definisi Konsep

1.9.1 Kinerja Karyawan

Menurut Robbins, (2006), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan tersebut.

1.9.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi menurut Allen & Meyer, (1990) didefinisikan sebagai karakteristik hubungan karyawan dengan organisasinya serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan masa keanggotaannya dalam organisasinya.

1.9.3 *Employee Engagement*

Schaufeli & Bakker, (2003) menyatakan bahwa *employee engagement* adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang diukur dengan kesediaan mereka untuk mencurahkan kemampuan dan energi mereka melalui perilaku.

1.9.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ et al., (2006) *organizational citizenship behavior* merupakan kemandirian perilaku individu, yang secara tidak langsung atau jelas diakui oleh sistem reward, dan berdampak pada seberapa baik operasi organisasi berjalan.

1.10 Definisi Operasional

1.10.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan Divisi Sales PT Nasmoco Gombel dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh PT Nasmoco Gombel kepada karyawan tersebut. Kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan oleh (Robbins, 2006) sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja, kualitas pekerjaan yang dihasilkan karyawan, begitu juga pada kesempurnaan tugas terhadap kemampuan dan keterampilannya, dapat diukur dengan :
 - a. Kesesuaian pekerjaan yang memenuhi standar organisasi
 - b. Karyawan merasa puas dengan kualitas pekerjaannya
 - c. Karyawan berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya
2. Kuantitas Kerja, seberapa besar jumlah output atau aktivitas yang dihasilkan dari pekerjaan karyawan, dapat diukur dengan :
 - a. Karyawan dapat menyelesaikan hasil kerja dengan target yang harus dicapai
 - b. Hasil kerja karyawan yang kurang atau melebihi target pencapaian
 - c. Karyawan dapat menghasilkan kuantitas pekerjaan dalam jumlah waktu yang lebih singkat
3. Ketepatan Waktu, waktu dalam menyelesaikan aktivitas yang dilakukan, dari perspektif koordinasi dengan hasil output dan memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain, dapat diukur dengan :

- a. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
 - b. Karyawan dapat menghadiri pertemuan dengan tepat waktu.
- 4. Efektivitas, tingkat optimalisasi penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) untuk meningkatkan hasil dari setiap unit sumber daya yang digunakan, dapat diukur dengan :
 - a. Karyawan dapat menggunakan sumber daya sarana dan prasarana organisasi dengan efektif
 - b. Karyawan merasa dapat meningkatkan efektivitas dengan pemanfaatan sumber daya organisasi
- 5. Komitmen kerja, tingkat seorang karyawan yang memiliki komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab terhadap organisasi, dapat diukur dengan :
 - a. Karyawan menjalankan fungsi dengan mandiri
 - b. Karyawan memiliki rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

1.10.2 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan karakteristik hubungan karyawan Divisi Sales PT Nasmoco Gombel dengan organisasinya, serta memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan masa keanggotaannya dalam PT Nasmoco Gombel. Komitmen Organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan oleh (Allen & Meyer, 1990) sebagai berikut :

1. *Affective Commitment*, keinginan untuk terikat pada organisasi berdasarkan kepentingan pribadi, dapat diukur dengan :

- a. Karyawan memiliki Ikatan emosional pada organisasi
 - b. Karyawan mampu mencerminkan keinginan untuk mengambil inisiatif untuk organisasi.
 - c. Karyawan mampu terlibat penuh dalam organisasi
2. *Continuance Commitment*, komitmen yang didasarkan pada kebutuhan rasional atau dibangun berdasarkan untung rugi, memikirkan apa yang harus dikorbankan untuk tinggal di organisasi, dapat diukur dengan :
- a. Karyawan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di organisasi
 - b. Karyawan merasa rugi jika meninggalkan organisasi
 - c. Karyawan memiliki kepentingan pribadi dalam untuk tetap berada organisasi
3. *Normative Commitment*, mencakup keyakinan pribadi tentang tanggung jawab terhadap organisasi atau Individu bertahan karena setia, dapat diukur dengan :
- a. Karyawan memiliki kesadaran bahwa komitmen kepada organisasi merupakan hal yang harus dilakukan
 - b. Karyawan mempertahankan keanggotaannya sebagai bentuk kewajiban

1.10.3 Employee Engagement

Employee engagement adalah perasaan positif yang dimiliki karyawan Divisi Sales PT Nasmoco Gombel terhadap pekerjaannya, yang diukur dengan kesediaan mereka untuk mencurahkan kemampuan dan energi mereka melalui

perilaku. *Employee engagement* dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan oleh Schaufeli & Bakker, (2003) sebagai berikut :

1. *Vigor*, keinginan untuk berusaha keras dalam pekerjaan, dan kegigihan dalam menghadapi kesulitan, dapat diukur dengan :
 - a. Karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya
 - b. Karyawan memiliki kemampuan untuk menangani tekanan pekerjaan
 - c. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan efektif
2. *Dedication*, perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan, tantangan dan penuh makna, dapat diukur dengan :
 - a. Karyawan memiliki antusiasme dalam menyelesaikan tugasnya
 - b. Karyawan memiliki dedikasi yang besar pada pekerjaan dan organisasinya
 - c. Karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaannya
3. *Absorption*, konsentrasi dan minat karyawan terhadap pekerjaannya dan tidak tertarik untuk melepaskan dirinya dari pekerjaannya, dapat diukur dengan :
 - a. Karyawan dapat mempertahankan fokus dan konsentrasi dalam bekerja
 - b. Karyawan dapat menyerap diri dalam pekerjaan dan tidak memikirkan hal lain

1.10.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan kemandirian perilaku individu karyawan Divisi Sales PT Nasmoco Gombel yang secara tidak langsung atau jelas diakui oleh sistem reward, dan berdampak pada seberapa baik operasi organisasi berjalan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diukur melalui beberapa indikator yang digunakan oleh Organ et al., (2006) sebagai berikut :

1. *Altruism*, tindakan karyawan dalam membantu rekan karyawan lainnya yang sedang mengalami kesulitan baik mengenai permasalahan pekerjaan yang relevan dengan organisasi maupun masalah personal, dapat diukur dengan :
 - a. Kesiediaan karyawan untuk memberikan bantuan kepada rekan kerjanya
 - b. Kesiediaan karyawan untuk menggantikan tugas rekan jika yang bersangkutan tidak dapat menjalankan tugasnya
2. *Conscientiousness*, tindakan karyawan dengan melebihi standar ekspektasi dari organisasi, dapat diukur dengan :
 - a. Mematuhi peraturan perusahaan meski tidak ada yang mengawasi
 - b. Kesadaran untuk berperilaku jujur dalam bekerja
3. *Sportsmanship*, tindakan karyawan dalam melakukan toleransi terhadap sesuatu yang kurang ideal dalam organisasi dengan tanpa mengajukan keberatan serta mengeluh, dapat diukur dengan :

- a. Tidak banyak menghabiskan waktu untuk mengadu mengenai masalah – masalah yang tidak penting
 - b. Perilaku tidak berpikiran buruk dalam melihat suatu permasalahan
 - c. Perilaku tidak sering mengeluh dalam bekerja
- 4. *Courtesy*, tindakan karyawan dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya serta untuk menghindari peluang terjadinya bentrokan atau masalah interpersonal khususnya yang terkait dengan pekerjaan dalam organisasi, dapat diukur dengan :
 - a. Kesadaran karyawan dalam menjaga hubungan dengan rekan kerja.
 - b. Kesadaran karyawan untuk mencegah timbulnya masalah.
- 5. *Civic Virtue*, tindakan karyawan yang mengindikasikan dirinya pada organisasi dengan ikut berpartisipasi pada kegiatan rutin maupun tidak rutin, mengambil inisiatif, dan ikut serta memikirkan keberlangsungan kehidupan organisasi supaya lebih baik kedepannya, dapat diukur dengan :
 - a. Berperan aktif dalam perbaikan dan pembenahan organisasi
 - b. Hadir dalam setiap pertemuan yang tidak tercantum dalam pekerjaannya

1.11 Metode Penelitian

1.11.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini yaitu *explanatory research* dengan menggunakan pendekatan yaitu pendekatan kuantitatif. Explanatory research merupakan tipe penelitian yang bertujuan untuk

menjelaskan kedudukan variabel yang akan diteliti dan hubungan antara satu variabel dengan variabel lainya dan dengan tujuan untuk menguji atau membuktikan hipotesis yang sudah disusun sebelumnya (Sugiyono, 2016)

1.11.2 Populasi dan Sampel

1.11.2.1 Populasi

Populasi merupakan sebuah bagian yang bersifat general di yang di dalamnya terdiri dari obyek atau subyek yang memiliki kuantitas atau jumlah dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan oleh peneliti guna untuk dipelajari lalu ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016). Populasi yang ada dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan pada divisi sales PT Nasmoco Gombel Semarang. Jumlah populasi yang ada nantinya akan ditarik untuk menjadi sampel.

1.11.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono, (2016) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, yaitu metode pengambilan sampel di mana semua anggota populasi diambil sebagai sampel. Sampel yang digunakan adalah seluruh karyawan divisi sales PT Nasmoco Gombel Semarang yang jumlah populasi sebanyak 30 karyawan.

1.11.3 Jenis dan Sumber Data

1.11.3.1 Jenis Data

Menurut Sugiyono, (2016) jenis data terdapat 2 jenis yaitu:

1. Data Kualitatif

Jenis data yang pertama yaitu data kualitatif yang dalam pengertiannya ini merupakan data yang disajikan dalam bentuk pendapat atau judgment sehingga tidak berupa angka, melainkan data tersebut berupa kata atau kalimat. Biasanya data kualitatif disajikan berupa informasi yang didapat dari pendapat – pendapat para ahli.

2. Data Kuantitatif

Selanjutnya ada data kuantitatif merupakan jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung dan pasti, yang biasanya berupa informasi atau penjelasan yang disajikan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam penelitian ini juga menggunakan data yang berjenis kuantitatif yaitu data yang disajikan berupa bilangan atau berbentuk angka yang dapat dihitung secara langsung.

1.11.3.2 Sumber Data

Dalam memperoleh data untuk keperluan penelitian, pastinya diperoleh dari berbagai sumber. Sumber data dalam penelitian ini antara lain :

1. Data Primer

Jenis data menurut perolehanya dalam penelitian ini yaitu yang pertama dimana perolehanya secara langsung dari narasumber atau responden yang menjadi objek dalam sebuah penelitian yaitu disebut dengan data primer.

Penelitian ini memperoleh data tersebut melalui tahapan penyebaran angket atau kuesioner yang diberikan kepada responden

2. Data Sekunder

Jenis data yang kedua berdasarkan data perolehannya yaitu data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dimana pada penelitian ini data sekunder diperoleh melalui studi pustaka berupa keterangan – keterangan dari para ahli atau peneliti sebelumnya. Data sekunder ini dalam perolehannya berasal dari studi pustaka berupa keterangan – keterangan dari para ahli atau peneliti sebelumnya dimana perolehannya secara tidak langsung dari sumber – sumber yang telah ada sebelumnya.

1.11.4 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono, (2018) skala pengukuran merujuk pada alat atau instrumen yang dipakai untuk mengukur atau menilai variabel yang sedang diteliti dalam kajian. Skala pengukuran memungkinkan peneliti untuk mengonversi konsep abstrak menjadi data yang dapat diukur secara kuantitatif. Kajian ini memakai skala likert guna mengukur, tingkah laku, opini, dan pemahaman mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Peneliti secara khusus menetapkan fenomena sosial yang disebut sebagai variabel kajian. Kemudian, hasil dari penggunaan skala Likert menghasilkan pernyataan dengan rentang dari sangat positif hingga sangat negatif seperti berikut ini:

1. Sangat Setuju diberi skor 5
2. Setuju diberi skor 4
3. Cukup diberi skor 3
4. Tidak Setuju diberi skor 2
5. Sangat Tidak Setuju 1

1.11.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data Menurut Sugiyono, (2018) terdiri atas observasi, wawancara, angket dan dokumentasi. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos, atau internet (Sugiyono, 2018).

b. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal yang lebih mendalam dan jumlah respondenya sedikit atau kecil (Sugiyono, 2018).

1.11.6 Teknik Pengolahan Data

Metode pengolahan data yang dipakai pada kajian ini, yakni:

a. *Editing*

Editing dilaksanakan dengan cara meninjau dan mengevaluasi data yang dimasukkan secara individu, kemudian mengelompokkannya menjadi data yang sudah diverifikasi dan data yang masih membutuhkan perbaikan.

b. *Coding*

Coding ialah proses memberi kode khusus pada beragam jawaban dari kuesioner yang dikategorikan dalam kelompok yang serupa. Tujuannya ialah untuk menyederhanakan pengelompokan, analisis, dan interpretasi data.

c. *Scoring*

Scoring dipakai untuk mengukur skor masing-masing indikator. Skor yang dipakai terdiri dari angka 1 sampai 5 dengan skor paling tingginya 5 dan skor paling rendahnya 1.

d. *Tabulating*

Tabulasi merupakan hasil pengisian kuesioner yang tersaji dalam bentuk tabel dan dikelompokkan berdasar atas variabel. Tabulasi bertujuan guna memudahkan peneliti dalam mendapat cerminan data yang diperoleh dari lapangan yang merupakan hasil pengisian kuesioner dan mempermudah peneliti guna memandang sebuah data.

1.11.7 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam maupun sosial yang diamati. Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan dalam pengambilan data baik variabel bebas dan variabel terikat adalah angket atau kuesioner (Sugiyono, 2018).

1.11.8 Teknik Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk membuat data lebih mudah dibaca dan dipahami. Diharapkan bahwa penggunaan metode kuantitatif akan menghasilkan pengukuran yang lebih akurat terkait dengan respons responden. Dengan demikian, data angka yang digunakan dalam penelitian ini dapat diproses dengan menggunakan teknik statistik. Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif.

Analisis kuantitatif Menurut Sugiyono, (2018) adalah analisis yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang diamati. Sugiyono, (2018) menjelaskan bahwa analisis kuantitatif digunakan untuk meneliti fenomena alam maupun sosial yang diamati, dengan menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data yang berupa angka atau skor.

1.11.8.1 Analisis *Partial Least Square (PLS)*

Menurut Ghazali, (2019) Partial Least Square (PLS) adalah pendekatan alternatif yang mulanya pendekatan SEM berbasis covariant menjadi varian sehingga, PLS lebih berbentuk model prediksi. PLS memiliki estimasi parameter dari tiga kategori yang meliputi weight estimate yang menciptakan skor pada variabel laten, path estimate atau estimasi jalur yang menghubungkan variabel

laten, antar variabel laten maupun indikator, dan yang ketika berkaitan dengan rerata dari Lokasi parameter untuk indikator laten, atau nilai konstanta regresi. Langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisis data pada model persamaan struktural aplikasi SmartPLS meliputi:

1.11.8.1.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan metode pengukuran yang dipergunakan untuk melakukan uji validitas pada suatu kuesioner yang dilakukan pada setiap poin pertanyaan yang disediakan per-variabel. Pengukuran uji validitas terbagi menjadi dua tahap yaitu:

a. Convergent Validity

Pengukuran ini menilai kesesuaian setiap pertanyaan dalam mengukur suatu dimensi variabel. Hubungan konstruk dengan variabel laten dilihat dari standardized loading factor dan AVE. Ukuran reflektif individu dianggap memadai jika korelasinya di atas 0,70, namun nilai 0,60 masih diterima dalam tahap pengembangan skala.

b. Discriminant Validity

Model pengukuran ini menilai perbedaan antar variabel berdasarkan cross loading. Konstruk laten harus lebih baik dalam memperkirakan indikator di bloknya sendiri. Discriminant Validity juga diukur dengan membandingkan akar kuadrat AVE, yang harus lebih tinggi dari hubungan antar konstruk. Model dianggap valid jika AVE di atas 0,50.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali, (2019) uji reliabilitas menilai konsistensi indikator variabel laten. Reliabilitas dengan indikator reflektif dapat diuji menggunakan composite reliability. Faktor loading 0,5–0,6 dianggap memenuhi syarat, sementara $\geq 0,7$ dianggap tinggi (Ghozali, 2019). Cronbach's Alpha dinilai reliabel jika $> 0,7$ (Hair et al., 2017). Uji ini dilakukan dengan Smart PLS 4.1.0.9.

1.11.8.1.2 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model merupakan model struktur pada hubungan antar variabel laten di PLS dan dilandaskan pada rumusan masalah yang ada di penelitian. Pengujian inner model meliputi pengujian R Square dan F Square.

a. Model Fit

Uji model fit bertujuan untuk menilai kecocokan model dengan data. Terdapat tiga pengujian utama, yaitu Average Path Coefficient (APC), Average R-square (ARS), dan Average Variance Factors (AVIF). APC dan ARS dianggap valid jika P-value $< 0,50$, sedangkan AVIF harus < 5 (Ghozali, 2019). Validasi keseluruhan model dilakukan dengan goodness of fit (GoF), yang dalam PLS berkisar antara 0-1, dengan kategori: 0-0,25 (GoF kecil), 0,25-0,36 (GoF moderat), dan $> 0,36$ (GoF besar).

b. R Square

Digunakan untuk mengukur model struktural atau internal yang menggambarkan pengaruh variabel dalam model. Terdapat tiga kriteria dalam penentuan seberapa besar nilai r square yaitu 0,67 yang berarti model baik, 0,33 berarti model moderat, dan 0,19 berarti model lemah nol menunjukkan relevansi prediksi model yang lebih rendah.

c. F Square (effect size)

Digunakan agar dapat mengukur besarnya pengaruh antar variabel (variabel bebas dan terikat). F Square terdiri dari tiga kriteria yang meliputi nilai 0,02 yang menunjukkan kategori lemah, 0,15 yang berarti kategori medium, dan 0,35 yang menunjukkan nilai kategori kuat.

d. Membentuk Diagram Jalur (Analysis Path)

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur (path analysis). Peneliti memilih metode ini karena ingin memahami hubungan sebab-akibat antar variabel, khususnya untuk menjelaskan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pemilihan metode ini untuk menganalisis dan memastikan apakah komitmen organisasi dan *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel mediasi.

1.11.9 Analysis Path Coefficient

Uji hipotesis digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel eksogen (independen) dan endogen (dependen). Korelasi antar konstruk dievaluasi melalui path coefficients dan signifikansinya, lalu dibandingkan dengan hipotesis penelitian. Keputusan menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada tingkat signifikansi. Analisis path coefficient dilakukan dengan melakukan analisis kalkulasi *bootstrapping* 5000 subsamples. Analisis pengaruh parsial menggunakan kriteria yaitu hasil original sample digunakan untuk mengetahui nilai koefisien regresi dan arah hubungan antara positif atau negatif. Dalam penelitian ini,

digunakan tingkat signifikansi 5% (0,05), yang berarti ada 95% kemungkinan keputusan yang benar dan 5% kemungkinan kesalahan.

Pengujian hipotesis menggunakan *resampling bootstrap* terdapat dua langkah dalam pengujian yaitu direct effect (pengujian langsung) dan indirect effect (pengujian tidak langsung) dengan pendekatan one-tailed, pada software SMARTPLS. Berikut ini yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yaitu:

- a P-Value < 0.05 dan T-statistik > 1.64 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b P-Value > 0.05 dan T-statistic < 1.64 maka H_0 diterima dan H_a ditolak.