

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, KOMPENSASI, DAN  
PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURYA MULTI  
INDOPACK DI SURABAYA**

**SKRIPSI**



**Oleh :**

**YOGA SENDHY PRATAMA**

**1812121081/FEB**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2022**

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, KOMPENSASI,  
DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURYA  
MULTI INDOPACK DI SURABAYA

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan**

**Dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**

**Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia**



Oleh :

**YOGA SENDHY PRATAMA**

**1812121081/FEB**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS BHAYANGKARA SURABAYA**

**2022**

**SKRIPSI**

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KOMPENSASI,  
DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURYA  
MULTI INDOPACK DI SURABAYA**

Yang diajukan

**YOGA SENDHY PRATAMA**

**1812121081/FEB/MA**

Telah disetujui untuk ujian skripsi oleh

Pembimbing I



Sutopo, SE., MM  
NIDN. 0729096503

tanggal : .....<sup>13</sup>.....<sup>22</sup>.....  
7

Pembimbing II



Indah Noviandari, SE., M. Si  
NIDN. 0704117101

tanggal : .....<sup>13</sup>.....<sup>juli</sup>.....<sup>'22</sup>.....

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya



Dr. Hj Siti Rosyafah, Dra.Ec.,MM  
NIDN. 0703106403

**SKRIPSI**

**PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KOMPENSASI,  
DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURYA  
MULTI INDOPACK DI SURABAYA**

Yang diajukan

**YOGA SENDHY PRATAMA**

**1812121081/FEB**

Telah dipertahankan dihadapan dan

disetujui oleh Tim Penguji Skripsi

Program Studi Manajemen

Universitas Bhayangkara Surabaya

Pada tanggal 20 Juli 2022

Pembimbing I



Sutopo, SE., MM.  
NIDN. 0729096503

Pembimbing II




Indah Noviandari, SE., M. Si.  
NIDN. 0704117101

Tim Penguji  
Ketua



Dr. Anggraeni Rahmasari, SE., MM.  
NIDN. 0722037504

Sekretaris



Nur Lailiyatul Inayah, SE., M.Ak.  
NIDN. 0713097401

Anggota



Indah Noviandari, SE., M.Si.  
NIDN. 0704117101

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis  
Universitas Bhayangkara Surabaya



Dr. Hj Siti Rosyafah, Dra.Ec.,MM  
NIDN. 0703106403

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yoga Sendhy Pratama

NIM : 1812121081

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa Skripsi yang saya susun dengan judul:

**Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, Kompensasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya**

Adalah benar – benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi/Tugas Akhir orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan saya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bila mana diperlukan.

Surabaya, 13 Juli 2022

Yang Membuat Pernyataan

Yoga Sendhy Pratama

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan YME sebagai rasa syukur atas segala nikmat, rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Kompensasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya”** yang diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Bhayangkara Surabaya.

Dalam Skripsi ini penulis banyak memperoleh bimbingan dan bantuan secara moril maupun materiil dari berbagai pihak yang sangat besar artinya, maka dalam kesempatan ini dengan perasaan yang bahagia penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Drs. Edy Prawoto, SH, M.Hum, selaku Rektor Universitas Bhayangkara Surabaya.
2. Ibu Dr. Hj Siti Rosyafah, Dra.Ec.,M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara.
3. Ibu Indah Noviandari, SE. M.Si., selaku selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya dan Dosen Pembimbing Pendamping saya yang telah meluangkan waktu, memberikan motivasi dan bimbingan selama penulisan skripsi ini.

4. Bapak H. Sutopo, S.E., MM., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu, memberikan motivasi, dan bimbingan selama penulisan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Manajemen Universitas Bhayangkara Surabaya yang telah memberikan bekal ilmu dan pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Bhayangkara Surabaya.
6. Pimpinan dan rekan-rekan karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan memberikan penjelasan-penjelasan mengenai data-data yang penulis butuhkan.
7. Kedua Orang Tua, yang selalu memberikan semangat, dukungan serta doa yang tak pernah putus. Terima kasih telah memberikan segala yang terbaik untukku.
8. Teman-teman MSDM Ubhara yang telah meluangkan waktu untuk saling bertukar pikiran, saling memberikan motivasi dan saling memberikan semangat. Terima kasih atas bantuan dan kebersamaan selama ini.
9. Semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan memperlancar jalannya penelitian.

Penulis menyadari bahwa apa yang disajikan dalam skripsi ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan. Oleh karena itu dengan kerendahan hati, penulis menerima kritik dan saran yang bersifat membangun. Akhir kata harapan penulis semoga skripsi ini dapat membantu menunjang perkembangan ilmu pengetahuan serta

memberikan manfaat yang berguna bagi sumbangan pikiran yang berharga bagi yang berkepentingan.

Surabaya, 13 Juli 2022

Yoga Sendhy Pratama



## ABSTRAK

### **PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KOMPENSASI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURYA MULTI INDOPACK DI SURBAYA**

Oleh:

**YOGA SENDHY PRATAMA**

**Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Bhayangkara Surabaya**

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang terus berkembang dan kemunculan perusahaan-perusahaan baru mengakibatkan terjadinya persaingan yang ketat. Persaingan yang ketat membuat perusahaan untuk berkembang. Ditambah lagi permasalahan yang timbul akibat pandemi Covid-19 yang masih berlangsung. Salah satu faktor penting yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat besar karena manusialah yang melakukan aktivitas-aktivitas dalam perusahaan sehingga membuat perusahaan mampu untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan pembinaan dan perhatian yang serius terhadap sumber daya manusia, sehingga karyawan benar-benar menyalurkan kemampuannya. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.

Berdasarkan penelitian subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya, jenis penelitian kuantitatif, menggunakan data primer yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan program SPSS. Hasil analisis yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior*, Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan namun promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior*, Kompensasi, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

## **ABSTRACT**

### **EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, COMPENSATION, AND POSITION PROMOTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT. SURYA MULTI INDOPACK IN SURABAYA**

**By:**

**YOGA SENDHY PRATAMA**

**Management Study Program Faculty of Economics and Business**

**Bhayangkara University, Surabaya**

Economic growth in Indonesia continues to grow and the emergence of new companies has resulted in intense competition. Intense competition makes the company to develop. Plus the problems that arise due to the ongoing Covid-19 pandemic. One important factor is human resources. Human resources have a very large role because it is humans who carry out activities within the company so that the company is able to achieve its goals. Therefore, companies need to provide guidance and serious attention to human resources, so that employees can truly channel their abilities. The purpose of this study was to analyze the effect of Organizational Citizenship Behavior, compensation, and promotion on the performance of employees of PT. Surya Multi Indopack in Surabaya.

Based on the research subjects in this study were employees of PT. Surya Multi Indopack in Surabaya, this type of quantitative research, uses primary data which is carried out by distributing questionnaires. The analytical tool used is multiple linear regression analysis with SPSS program. The results of the analysis that have been carried out show that the variable Organizational Citizenship Behavior, Compensation does not have a significant effect, but job promotion has a significant effect on employee performance.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Compensation, and Position Promotion on Employee Performance

**DAFTAR ISI**

<b>HALAMAN SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSEJUTUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	11
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Manfaat Penelitian .....	12
1.5 Sistematika Penulisan .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>15</b>

2.1 Penelitian Terdahulu .....	15
2.2 Landasan Teori .....	24
2.2.1 Kinerja Karyawan .....	24
2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan .....	24
2.2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	25
2.2.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan .....	27
2.2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan .....	29
2.2.2 Organizational Citizenship Behavior .....	31
2.2.2.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior .....	31
2.2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior .....	32
2.2.2.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior .....	34
2.2.3 Kompensasi .....	35
2.2.3.1 Pengertian Kompensasi .....	35
2.2.3.2 Tujuan Pemberian Kompensasi .....	36
2.2.3.3 Sistem Kompensasi .....	37
2.2.3.4 Indikator Kompensasi .....	39
2.2.4 Promosi Jabatan .....	39
2.2.4.1 Pengertian Promosi Jabatan .....	39
2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan .....	41
2.2.4.3 Indikator Promosi Jabatan .....	41
2.3 Kerangka Konseptual .....	43
2.4 Hipotesis .....	47

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>48</b>
3.1 Kerangka Proses Berpikir .....	48
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel .....	50
3.2.1 Variabel Independen .....	50
3.2.2 Variabel Dependen .....	53
3.2.3 Pengukuran Variabel .....	54
3.3 Teknik Penentuan Populasi, Besar Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	58
3.3.1 Populasi .....	58
3.3.2 Sampel .....	58
3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	59
3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	60
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	60
3.5.1 Jenis Data .....	60
3.5.2 Sumber Data .....	61
3.5.3 Pengumpulan Data .....	61
3.6 Pengujian Data .....	61
3.6.1 Uji Validitas .....	61
3.6.2 Uji Realibilitas .....	62
3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis .....	62
3.7.1 Teknik Analisis Data .....	62

3.7.2	Teknik Uji Hipotesis .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>66</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	66
4.1.1	Sejarah Perusahaan .....	66
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan .....	68
4.1.3	Struktur Organisasi .....	69
4.2	Data dan Deskripsi Hasil Penelitian .....	71
4.2.1	Karakteristik Responden .....	71
4.2.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	71
4.2.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	72
4.3	Penilaian Masing – Masing Variabel .....	73
4.3.1	Variabel Organizational Citizenship Behavior .....	74
4.3.2	Variabel Kompensasi .....	75
4.3.3	Variabel Promosi Jabatan .....	77
4.3.4	Variabel Kinerja Karyawan .....	79
4.4	Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis .....	81
4.4.1	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	81
4.4.2	Analisis Regresi Linear Berganda .....	84
4.4.3	Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ ) .....	86
4.4.4	Uji Hipotesis .....	87
4.5	Pembahasan .....	91

4.5.1 Pengaruh Simultan (Uji F) .....	91
4.5.2 Pengaruh Parsial (Uji T) .....	92
4.5.3 Pengaruh Dominan .....	96
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>98</b>
5.1 Simpulan .....	98
5.2 Saran .....	99
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabel 3.1 Skala Pengukuran .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabel 3.2 Desain Instrumen Penelitian .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4.3 Kategori Mean Variabel .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.4 Respon Variabel Organizational Citizenship Behavior .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.5 Respon Variabel Kompensasi .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4.6 Respon Variabel Promosi Jabatan .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 4.7 Respon Variabel Kinerja Karyawan .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 4.8 Hasil Uji Validitas Item Variabel Independen .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Item Variabel Dependen .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4.11 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 4.12 Koefisien Determinasi Berganda (<math>R^2</math>) .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabel 4.13 Hasil Uji F .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabel 4.14 Hasil Uji T .....</b>	<b>89</b>



**DAFTAR GAMBAR**

<b>Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....</b>	<b>45</b>
<b>Gambar 3.1 Kerangka Proses Berpikir .....</b>	<b>48</b>
<b>Gambar 4.1 Gedung PT. Surya Multi Indopack .....</b>	<b>69</b>
<b>Gambar 4.2 Produk PT. Surya Multi Indopack .....</b>	<b>69</b>
<b>Bagan 4.1 Struktur Organisasi PT. Surya Multi Indopack .....</b>	<b>70</b>

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi merupakan perubahan global yang terjadi di seluruh penjuru dunia. Perubahan yang terjadi sangatlah besar terhadap berbagai aspek kehidupan manusia di semua lapisan masyarakat baik dalam bidang ekonomi, sosial, politik, teknologi, lingkungan, budaya, dan sebagainya. Hal ini dikarenakan adanya kemajuan di bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat dan mengubah pola perilaku masyarakat. Keadaan dunia saat ini tentunya telah berubah berbeda dengan keadaan terdahulu dimana ilmu pengetahuan dan teknologi masih belum banyak dikembangkan. Kemajuan teknologi membuat segala informasi dari segala penjuru dunia dapat diperoleh dengan cepat.

Globalisasi membuka batas-batas yang dahulu menjadi sebuah kendala menjadi sebuah peluang karena semuanya bisa dipelajari, dikembangkan dan dicari jalan keluarnya dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan, informasi, dan teknologi. Manusia dituntut untuk dapat terus berinovasi dan bergerak maju mengikuti perkembangan karena jika tidak demikian akan menyebabkan terjadinya sebuah ketertinggalan. Modernisasi telah banyak merubah kehidupan pada zaman ini. Perkembangan kebutuhan hidup manusia yang dipicu oleh kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi terus mengalami perubahan dari zaman ke zaman.

Era globalisasi mempunyai dampak yang sangat besar dalam dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang ditargetkannya. Dengan terjadinya globalisasi maka dunia usaha mau tidak mau didorong untuk mencapai suatu tujuan organisasi perusahaan yang lebih efektif dan efisien. Keefektifan dan keefisienan dalam suatu perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan memiliki daya saing maupun keunggulan lebih dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang ketat dan menjadi pilihan utama para pelanggan di pangsa pasarnya.

Dalam persaingan perusahaan saat ini, perusahaan dihadapkan pada kondisi persaingan yang makin kompetitif, dinamis dan tidak pasti. Persaingan dan perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi dan berinovasi melalui pengelolaan perusahaan, khususnya yang terkait dengan isu persaingan global. Fenomena persaingan bisnis yang marak terjadi pada saat ini, memunculkan tantangan baru dan kesempatan bagi perusahaan untuk dapat memahami dan membuat konsep pengelolaan perusahaan multinasional yang efektif melalui pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia menjadi suatu peran yang sangat vital dalam menghadapi isu perubahan global dan persaingan di dunia bisnis internasional.

Perusahaan dituntut untuk dapat memiliki suatu keunggulan tersendiri dan kemampuan daya saing yang tinggi agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Sehingga diperlukannya sumber daya manusia yang cakap dalam penguasaan teknologi yang baru, waktu kerja yang lebih ketat untuk mendapatkan

output yang maksimal, peraturan kerja yang lebih terikat dan lain-lain serta pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Kondisi ini dapat menimbulkan tekanan yang sangat berat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang selanjutnya dapat berdampak pada kinerja karyawan, karena kunci sukses sebuah perusahaan bisnis salah satunya terletak pada kinerja karyawan yang tinggi. Dengan demikian, perusahaan harus berupaya memperbaiki atau meningkatkan kondisi-kondisi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya, sehingga kerugian perusahaan dapat diminimalisir, serta efektifitas dan efisiensi dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Akhir tahun 2019 dunia dikagetkan dengan adanya penyakit misterius yang muncul secara tiba-tiba dan penularannya sangat cepat dan meluas seiring berjalannya waktu. Penyakit tersebut terus meluas dan merebak sehingga ditemukan di seluruh penjuru dunia dan akhirnya disebut dengan pandemi. Pandemi Covid-19 memberi dampak besar pada berbagai aspek kehidupan masyarakat. Tidak hanya menginfeksi hingga jutaan orang, pandemi menyebabkan manusia dan barang tak lagi bebas lalu lalang mengelilingi dunia. Riu globalisasi dan perdagangan bebas, yang selama ini memompa ekonomi dunia, seketika senyap. Rantai pasok global pun kacau, yang dapat mengganggu produksi dan konsumsi masyarakat. Upaya pencegahan penularan semakin meluas, kegiatan yang berpotensi mempertemukan banyak orang dalam satu waktu yang sama kini dibatasi. Kegiatan-kegiatan yang dibatasi antara lain, bersekolah

bekerja di kantor atau pabrik, menonton film di bioskop, dan menghadiri konser musik.

Upaya menekan laju penularan virus Covid-19 diberlakukannya aturan belajar di rumah bagi siswa sekolah. Demikian pula para pekerja, perusahaan-perusahaan mengambil kebijakan memperbolehkan para karyawannya bekerja di rumah. Selain himbauan untuk beraktivitas di rumah, warga juga diminta disiplin melakukan social distancing untuk mengambil jarak saat berada di satu tempat dengan orang lain, terutama di ruang publik. Pandemi virus Covid-19 telah berdampak luas ke banyak negara.

Penyebaran pandemi Covid-19 telah memaksa pemerintah di negara-negara untuk melakukan kebijakan penguncian wilayah dan pembatasan sosial secara besar-besaran. Sebagai konsekuensi, kebijakan tersebut menyebabkan aktivitas ekonomi dan sosial menjadi terganggu yang pada akhirnya menimbulkan gangguan terhadap perekonomian secara keseluruhan termasuk gangguan di pasar tenaga kerja dan penurunan tingkat pendapatan pekerja di seluruh wilayah. Gangguan terhadap aktivitas ekonomi karena kebijakan penguncian wilayah untuk menahan penyebaran virus telah menyebabkan banyak perusahaan menutup usaha dan mengalami kebangkrutan yang berdampak pada pengurangan jumlah pekerja maupun Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) secara besar-besaran terutama pada sektor-sektor yang paling terdampak pandemi.

Pandemi Covid-19 juga memberikan dampak pada meningkatnya tingkat pengangguran. Kebijakan penguncian wilayah dan penutupan sektor usaha menjadi penyebab utama kenaikan tingkat pengangguran yang cukup tinggi. Kebijakan penguncian wilayah dan pembatasan sosial yang diikuti dengan ketentuan pengurangan jam operasional usaha menyebabkan terjadinya hilangnya jam kerja karyawan maupun jumlah pekerjaan. Karakteristik pasar tenaga kerja di masing-masing negara mempengaruhi seberapa besar jumlah kerugian kehilangan jam kerja maupun kehilangan jumlah pekerjaan selama pandemi.

Sumber daya manusia di Indonesia menjadi suatu pembahasan yang penting karena sebagai subjek yang mengatur tatanan negara dan harus mendapatkan penanganan yang tepat jika melihat permasalahan pada sumber daya manusia, antara lain; kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas, kurangnya tingkat pendidikan formal, kurangnya keterampilan sumber daya manusia, keterbatasan penyediaan kesempatan kerja, rendahnya pendapatan per kapita sumber daya manusia, rendahnya ilmu pengetahuan yang dimiliki sumber daya manusia, kurangnya pengetahuan teknologi baru yang digunakan, pembangunan perekonomian disetiap daerah tidak merata, rendahnya produktivitas tenaga kerja, adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Peranan sumber daya manusia saat ini tidak hanya dipandang sebagai salah satu faktor produksi akan tetapi sebagai aset yang

berharga bagi perusahaan yang harus dikembangkan dan dipertahankan. Perusahaan tanpa adanya dukungan dari tenaga kerja yang sesuai akan sulit menghadapi persaingan yang penuh dengan ketidakpastian. Kegiatan perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya keterlibatan unsur manusia yang ada didalamnya disamping teknologi mesin alat yang dimiliki. Unsur utamanya terletak pada manusia, sehingga pada akhirnya dibanding dengan faktor-faktor yang lain, maka manusia merupakan unsur yang paling menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran perusahaan.

PT. Surya Multi Indopack perusahaan yang beralamat di Jl. Rungkut Industri XIV No.4, Kutisari, Kec. Tenggilis Mejoyo, Kota Surabaya, Jawa Timur didirikan pada tahun 1983 perusahaan ini bergerak pada bidang industri percetakan kemasan makanan, minuman, maupun kebutuhan hari hari lainnya. Sampai saat ini PT. Surya Multi Indopack memiliki 3 plan yang terletak di Surabaya, Sidoarjo, dan Bekasi.

Dalam sebuah perusahaan berhasil atau tidaknya mencapai tujuan perusahaan dapat diketahui dengan mengukur tingkat kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya masing-masing. Dengan tingkat kinerja yang tinggi berarti para karyawan menjalankan pekerjaannya dengan baik sehingga *output* yang dihasilkan dari pekerjaannya maksimal. Sebaliknya jika tingkat kinerja para karyawan rendah *output* yang dihasilkan tidak akan maksimal sehingga tujuan dari perusahaan sulit untuk tercapai.

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Masih banyak dijumpai dalam perusahaan karyawan yang memiliki kinerja yang rendah dalam mereka bekerja tidak optimal. Kinerja karyawan merupakan hal utama yang diperhatikan perusahaan oleh karena itu manajemen perlu mengetahui apa saja penyebab yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan agar para karyawan bisa terus menghasilkan kinerja yang tinggi, efisien dan efektif. Dengan begitu tentunya memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Afandi (2018:27) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* PT. Surya Multi Indopack cenderung melihat karyawan sebagai makhluk sosial dalam suatu organisasi. Interaksi sosial yang terjadi didalam perusahaan mendorong timbulnya perilaku tersebut. Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk berempati dan bersimpati kepada orang lain dan juga lingkungan sekitarnya. Membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dengan sukarela dan tanpa mengharapkan imbalan menjadi salah satu yang paling sering terjadi di perusahaan.



Selain itu juga demi berjalannya efektifitas dan efisiensi dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan beberapa karyawan dengan sukarela mengerjakan pekerjaan di luar *jobdesc*-nya. Dengan budaya *Organizational Citizenship Behavior* yang terbentuk tentunya juga membuat kinerja karyawan semakin meningkat. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu Dika Fidiyanto (2018) dengan judul Analisis Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hop Lun Indonesia Kab. Semarang yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan yang artinya jika variabel *Organizational Citizenship Behavior* ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

Kompensasi menurut Ardianti, Qomariah, & Wibowo (2018:17) adalah bentuk pencapaian akan prestasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang serta produk dan layanan, sehingga karyawan akan merasa dijunjung tinggi di tempat kerja. Kompensasi dapat dikatakan juga sebagai balas jasa perusahaan terhadap para karyawan karena telah bekerja dengan maksimal sehingga tujuan dari perusahaan bisa tercapai. Pemberian kompensasi juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kilvin, Mauli Siagian (2020) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sintera di Kota Batam diketahui bahwa kompensasi memiliki pengaruh kepada

kinerja karyawan dengan arti banyaknya kompensasi dibagikan akan dapat mewujudkan hasil kinerja yang bagus. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk berusaha mendapat balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan. Berdasarkan hasil observasi dengan narasumber didapatkan bahwa kompensasi yang diberikan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya sudah cukup adil dan merata untuk karyawan. Kebijakan pemberian kompensasi PT. Surya Multi Indopack sudah sesuai dengan ketentuan, kondisi dan aturan perusahaan serta disesuaikan dengan peraturan pemerintah yang berlaku.

Selain *Organizational Citizenship Behavior* dan Kompensasi, elemen atau faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, salah satunya adalah promosi jabatan. Hasibuan (2017:107) menyatakan: “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Promosi jabatan dalam perusahaan pada dasarnya bertujuan memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang mendapat promosi jabatan harus memenuhi kriteria - kriteria yang telah ditentukan sehingga dapat mempermudah promosi karyawan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Ni Made Ari Mustika P dkk (2021) dengan judul Pengaruh Motivasi, Stress Kerja, dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar menyatakan bahwa

Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik Promosi Jabatan di perusahaan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar maka diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan tersebut. Setiap karyawan yang mempunyai dan merasa prestasi kerjanya tinggi mendambakan promosi jabatan, karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya menunjukkan kinerja yang tinggi sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan.

Dalam penerapannya di PT. Surya Multi Indopack masih sering ditemui karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan dirasa kurang dalam kemampuannya untuk mendapatkan tanggung jawab dan kewajiban yang lebih tinggi disamping itu karyawan yang seharusnya memang layak untuk mendapatkan promosi jabatan terkadang tidak terpilih. Hal ini tentunya menyebabkan kinerja karyawan yang sebelumnya tinggi dan mengharapkan promosi jabatan menjadi terganggu. Akan tetapi semua keputusan yang diambil oleh perusahaan pastinya sudah mempertimbangkan berbagai halnya.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, Kompensasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.”

## 1.2 Rumusan Masalah

Penulis membuat beberapa rumusan masalah yang akan membantu penulis dalam menyusun alur pemikiran yang akan dibahas. Rumusan masalah tersebut antara lain:

- a. Apakah variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya?
- b. Apakah variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya?
- c. Manakah diantara variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan yang berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Penulisan ini dilakukan guna menjawab rumusan masalah yang telah diuraikan penulis, adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh secara simultan dari variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.
- b. Untuk menguji dan menganalisa pengaruh secara parsial dari variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.
- c. Untuk menguji dan menganalisa diantara variabel *organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan variabel manakah yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan, universitas, peneliti selanjutnya, maupun penulis. Berikut merupakan beberapa manfaat dari dilakukannya penelitian ini:

- a. Bagi PT. Surya Multi Indopack di Surabaya diharapkan hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi berupa informasi yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.
- b. Bagi Universitas Bhayangkara Surabaya diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi referensi untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai

Organizational Citizenship Behavior, Kompensasi, dan Promosi Jabatan yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

- c. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi penelitian lanjutan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan.
- d. Bagi Penulis Penelitian ini dapat menjadi salah satu bukti penerapan dan pengembangan ilmu yang diperoleh peneliti selama menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya pada PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam artikel ilmiah ini, disusun sebagai berikut:

### BAB I PENDAHULUAN

Bab I ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II ini diuraikan tentang penelitian terdahulu, landasan teori yang relevan tentang *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, hubungan antar variabel, kerangka konseptual, dan hipotesis penelitian.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab III ini berisi mengenai kerangka proses berpikir, definisi operasional dan pengukuran variabel (Desain Instrumen Penelitian), teknik penentuan populasi, besar sampel, dan teknik pengambilan sampel, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data, pengujian data, teknik analisis data dan uji hipotesis.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV ini akan dibahas mengenai deskripsi obyek penelitian, data dan deskripsi hasil penelitian, analisis hasil penelitian dan pengujian hipotesis, serta pembahasan.

### BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V ini akan disimpulkan mengenai apa yang telah disajikan sebelumnya dan disertai dengan saran-saran dari hasil temuan dalam penelitian ini.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelumnya telah terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

- a. Dika Fidiyanto (2018) dengan judul Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hop Lun Indonesia, Kabupaten Semarang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan responden adalah karyawan PT. Hop Lun Indonesia di Kabupaten Semarang. Analisis dilakukan dengan menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Berdasarkan analisis yang dilakukan, diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Positif terlihat dari koefisien regresi variabel *Organizational Citizenship Behavior* bernilai positif sebesar 0,476. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan artinya jika variabel *Organizational Citizenship Behavior* ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat pula.



Selain itu koefisien regresi variabel kompensasi bernilai positif sebesar 0,9. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif antara kompensasi terhadap kinerja karyawan artinya jika variabel kompensasi di tingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat pula. *Organizational Citizenship Behavior* dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Positif ditunjukkan oleh nilai koefisien  $t_{hitung}$  yang lebih besar dari nilai  $t_{tabel}$ . Variabel *Organizational Citizenship Behavior* hasil dari pengujian SPSS dapat diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 4,282 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,663 dengan probabilitas 0,000 karena probabilitasnya kurang dari 0,050 maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi PT Hop Lun Indonesia.

Variabel Kompensasi hasil dari pengujian SPSS didapat perolehan nilai  $t_{hitung}$  dari variabel kompensasi sebesar 1,257 lebih besar dari  $t_{tabel}$  sebesar 1,663 dengan probabilitas 0,212 karena probabilitasnya kurang dari 0.050 maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  diterima. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi PT Hop Lun Indonesia.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah mengenai tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan kompensasi terhadap kinerja, serta metode analisis yang digunakan. Akan tetapi dalam penelitian ini, selain melibatkan

*Organizational Citizenship Behavior* dan kompensasi, peneliti juga melibatkan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen (X). Selain itu, perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah pada objek atau responden penelitian. Objek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT Hop Lun Indonesia di Kabupaten Semarang, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.

- b. Mauli Siagian Kilvin (2020) dengan judul Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mitra Sintera di Kota Batam.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan responden karyawan PT Mitra Sintera di Kota Batam. Analisis dilakukan dengan metode analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja, kompensasi, dan motivasi secara bersama-sama signifikan mempengaruhi kinerja karyawan PT Mitra Sintera di Kota Batam. Menghasilkan bukti bahwa variabel disiplin kerja ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ) dan motivasi ( $X_3$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Mitra Sintera di Kota Batam. Hasil tersebut didapatkan dari uji F yang memperoleh nilai  $F_{hitung} = 6,784 > \text{nilai } F_{tabel} = 2,69$  dengan signifikan =  $0,000 < \text{nilai } \alpha 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_4$  diterima.

Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Sintera di Kota Batam dengan adanya penelitian yang dilakukan menghasilkan bukti atas variabel disiplin kerja ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Mitra Sintera di Kota Batam. Hasil tersebut didapatkan dari uji  $t$  yang memperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,988 > \text{nilai } t_{tabel} 1,98304$  dengan nilai signifikan  $= 0,004 < \text{nilai } \alpha 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini dapat diartikan disiplin kerja mempengaruhi kinerja karyawan yang bermaksud bahwa karyawan memiliki disiplin kerja tinggi hingga dapat menyebabkan kinerja karyawan yang baik. Penerapan tindakan disiplin kerja yang bagus bisa membantu karyawan lebih efektif dan efisien dalam menyelesaikan tugas.

Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Sintera di Kota Batam dengan adanya penelitian menghasilkan bukti bahwa variabel kompensasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan secara parsial atas kinerja karyawan ( $Y$ ) pada PT Mitra Sintera di Kota Batam. Hasil tersebut didapatkan dari uji  $t$  yang memperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,684 > \text{nilai } t_{tabel} = 1,98304$  dengan nilai signifikan  $= 0,008 < \text{nilai } \alpha 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Bukti ini menyatakan kompensasi memiliki pengaruh kepada kinerja karyawan dengan arti banyaknya kompensasi dibagikan akan dapat mewujudkan hasil kinerja yang bagus. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk berusaha mendapat balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Sintera di Kota Batam dari hasil pengolahan data menghasilkan bukti mengenai variabel motivasi ( $X_3$ ) memiliki pengaruh signifikan secara parsial atas kinerja karyawan (Y) pada PT Mitra Sintera di Kota Batam. Hasil tersebut didapatkan dari uji t yang memperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,815 > \text{nilai } t_{tabel} = 1,98304$  dengan signifikan sebesar  $0,006 < \text{nilai } \alpha 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_3$  diterima. Hasil ini menyatakan motivasi mempengaruhi terhadap kinerja karyawan dengan arti tingkat motivasi yang besar dapat berpengaruh dengan menghasilkan kinerja yang tinggi. Daya kerja yang tinggi dapat membangun gairah untuk bekerja karyawan membuat mereka dapat kerja dengan sama-sama, kerja secara efisien serta diselaraskan dalam seluruh upaya pemenuhan mereka. Pegawai dengan motivasi baik memiliki semangat kerja dan tanggung jawaban yang tinggi dalam mengerjakan setiap tugasnya

Penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan peneliti sama-sama bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis 3 variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Kedua penelitian memiliki 1 variabel independen yang sama (kompensasi) dan dilihat pengaruhnya terhadap variabel dependen yang sama (kinerja karyawan). Perbedaan diantara kedua penelitian adalah pada variabel independen lain yang digunakan. Pada penelitian ini variabel independen lain yang digunakan adalah disiplin kerja dan motivasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah *organizational citizenship behavior* dan promosi jabatan. Selain itu, objek atau responden penelitian yang dituju juga berbeda. Objek

penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT Mitra Sintera di Kota Batam, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah karyawan PT. Surya Muti Indopack.

- c. Ni Made Ari Mustika dkk (2021) dengan judul Pengaruh Motivasi, Stress Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi, stress kerja, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan sampel penelitian adalah karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar. Data penelitian dianalisis menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Berdasarkan analisis tersebut diketahui bahwa Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda diperoleh persamaan yaitu  $Y = 11,796 + 0,368 X_1 - 0,242 X_2 + 0,283 X_3$ . dimaknai sebagai berikut:  $b_1 = 0,368$  artinya apabila pemimpin mampu memberikan motivasi yang lebih terhadap karyawannya, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja mereka dengan asumsi variabel Stres Kerja dan Promosi Jabatan bernilai konstan.  $b_2 = -0,242$  artinya apabila pemimpin mampu mengurangi stress kerja, maka akan diikuti dengan peningkatan kinerja karyawan diperusahaan tersebut dengan asumsi variabel Motivasi dan Promosi Jabatan bernilai konstan.  $b_3 = 0,283$  artinya apabila pemimpin perusahaan mampu memberikan peraturan promosi jabatan yang lebih baik, maka akan diikuti oleh peningkatan kinerja karyawan tersebut dengan asumsi variabel Motivasi dan Stres Kerja bernilai konstan.

Berdasarkan koefisien korelasi berganda dapat diperoleh hasil 0,764. Ini menunjukkan Motivasi ( $X_1$ ), Stres Kerja ( $X_2$ ), dan Promosi Jabatan ( $X_3$ ), berpengaruh kuat terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) karena berada pada kisaran 0,600 – 0,799. Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh nilai Adjusted R square sebesar 0,549. Hal ini berarti sebesar 54,9% Kinerja karyawan pada PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar dipengaruhi oleh Motivasi, Stres Kerja dan Promosi Jabatan.

Variabel Motivasi menunjukkan koefisien regresi beta yang bernilai positif sebesar 0,414 dengan signifikansi = 0,010 atau lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga (H1) diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Motivasi yang diperoleh karyawan pada perusahaan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar maka diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan tersebut. Variabel Stress Kerja menunjukkan koefisien regresi beta yang bernilai negatif sebesar 0,315 dengan t signifikansi = 0,006 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti Stres Kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kinerja, sehingga (H2) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Stres Kerja di perusahaan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar maka diikuti dengan penurunan Kinerja di perusahaan tersebut. Variabel Promosi Jabatan koefisien regresi beta variabel promosi jabatan bernilai positif sebesar 0,326 dengan signifikansi = 0,040 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan

terhadap Kinerja, sehingga (H3) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penanganan Promosi Jabatan di perusahaan maka diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan tersebut.

Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah menganalisis pengaruh variabel kompensasi dan promosi jabatan secara parsial terhadap kinerja karyawan dan metode analisis yang digunakan. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh kompensasi dan promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja karyawan, namun dengan melibatkan 1 variabel independen lain yang berbeda dengan variabel independen yang dilibatkan dalam penelitian yang akan dilakukan peneliti. Pada penelitian ini melibatkan variabel motivasi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan peneliti melibatkan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel independen lain yang dilibatkan dalam penelitian dan analisis pengaruh secara simultan. Perbedaan lainnya adalah pada objek penelitian dan responden. Objek penelitian pada penelitian ini adalah karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah PT. Surya Multi Indopack.

Tabel 2.1

**Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Sekarang**

	Dika Fidiyanto (2018)	Mauli Siagian Kilvin (2020)	Ni Made Ari Mustika dkk (2021)	Yoga Sendhy Pratama (2022)
<b>Judul</b>	Analisis Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hop Lun Indonesia, Kabupaten Semarang.	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mitra Sintera di Kota Batam	Pengaruh Motivasi, Stress Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior, Kompensasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Surya Multi Indopack di Surabaya
<b>Persamaan</b>	Organizational Citizenship Behavior (X1) Kompensasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kompensasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Promosi Jabatan (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Organizational Citizenship Behavior (X1) Kompensasi (X2) Promosi Jabatan (X3) Kinerja Karyawan (Y)
<b>Perbedaan</b>		Disiplin Kerja (X1) Motivasi (X3)	Motivasi (X1) Stress Kerja (X2)	
<b>Objek Penelitian</b>	Karyawan PT. Hop Lun Indonesia di Kabupaten Semarang.	Karyawan PT Mitra Sintera di Kota Batam	Karyawan PT. Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar	Karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya



## **2.2 Landasan Teori**

### **2.2.1 Kinerja Karyawan**

#### **2.2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini karena kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia. Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sutrisno (2018:123) mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

Menurut Mangkunegara dalam Syukur (2019:31), Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Rismawati dan Mattalata (2018:2) kinerja merupakan suatu kondisi yang

harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.

Berdasarkan definisi yang dijelaskan di atas, disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan dinilai baik apabila hasil kerja karyawan sampai atau melampaui standar kerja yang ditetapkan perusahaan. Demikian sebaliknya apabila hasil kerja tidak mencapai standar pekerjaan, maka kinerja karyawan tersebut tergolong buruk. Baik atau buruknya kinerja karyawan dapat mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Kinerja karyawan yang tergolong baik akan memberikan kontribusi positif terhadap percepatan pencapaian tujuan, visi, dan misi perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan yang baik juga dapat membantu perusahaan untuk dapat *survive* atau bertahan dalam persaingan ekonomi global.

### **2.2.1.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari

diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Namun sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.

Menurut Sedarmayanti (2017:260) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

a. Sikap Mental

Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.

b. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

c. Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik daripada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.

d. Kepemimpinan

Kepemimpinan atasan akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya. Atasan yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

e. Tingkat Penghasilan

Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Menurut Davis dalam Mangkunegara (2017:67) “Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:

### 1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan padapekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

#### **2.2.1.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut Wilson Bangun (2019:231) penilaian kinerja karyawan merupakan proses yang dilakukan organisasi perusahaan untuk mengevaluasi atau melihat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian juga dapat dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan. Jika hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk dalam kategori baik. Sebaliknya,

seseorang karyawan yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah. Penilaian kinerja dapat dilihat dari jumlah kualitas pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu tertentu karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja yang baik.

Penilaian kinerja perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut (Zainal dkk, 2018: 414):

a. Standar kinerja

Sistem penilaian kinerja memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap pekerja. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja karyawan saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas karyawan, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada karyawan sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja karyawan harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

b. Ukuran kinerja

Penilaian kinerja juga memerlukan ukuran kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat dibandingkan

dengan ukuran lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilitas sistem penilaian.

Aspek-aspek yang penilaian ukuran kinerja menurut pendapat Lazer dan Wikstrom (dalam Zainal dkk, 2018:416) dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak tiap unit ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dll.

#### **2.2.1.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. Kuantitas merupakan jumlah output yang mampu dihasilkan oleh karyawan. Semakin banyak jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan, semakin baik pula kuantitas kerja karyawan.
- b. Kualitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. Kualitas merupakan suatu tingkatan yang mana proses atau hasil dari penyelesaian

tugas mendekati titik kesempurnaan. Semakin sempurna mutu suatu produk, semakin baik pula kualitas kerja karyawan.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Efisiensi adalah cara untuk mencapai suatu tujuan yang optimal (cepat dan tepat) serta sesuai keinginan, dengan meminimalkan sumber daya yang dikeluarkan. Sehingga dalam penerapannya pada pekerjaan, karyawan yang melakukan pekerjaan dengan etos kerja yang tinggi dengan meminimalisir sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output kerja yang maksimal.

d. Disiplin kerja

Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan dengan taat dan patuh senantiasa mematuhi aturan-aturan yang berlaku di tempat kerja sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik.

e. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

f. Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum. Ketelitian memungkinkan pekerjaan seseorang lebih cermat, rapi, dan akurat. Seseorang dengan ketelitian yang tinggi diharapkan dapat mengendalikan diri pada saat bekerja dalam tekanan agar hasil yang didapat tetap konsisten dan stabil. Selain itu, ketelitian seseorang sangat berkaitan dengan daya konsentrasi, kesiagaan, ambisi dan kemampuan diri dalam mengukur kecepatan bekerja.

g. Kepemimpinan

Proses di mana seseorang dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

h. Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan. Sikap jujur akan melahirkan kepercayaan antara satu orang dan lainnya. Sikap jujur juga menjauhkan rasa curiga hingga kekhawatiran akan rusaknya sebuah kepercayaan yang dibangun. Kejujuran juga meningkatkan integritas dalam bekerja.

i. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan. Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik yang benar-benar merupakan hal baru atau sesuatu ide baru yang diperoleh dengan cara menghubungkan beberapa hal yang sudah ada dan menjadikannya suatu hal baru. Diharapkan dengan munculnya kreativitas dalam bekerja dapat membantu karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 2.2.2 *Organizational Citizenship Behavior*

### 2.2.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Afandi (2018:27) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan atau inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi. Ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga dapat dikatakan dilakukan dengan sukarela oleh individu.

Menurut (Organ dalam Napitupulu 2018:10) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh system pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dapat dikatakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang secara tidak langsung diakui oleh sitem *reward* formal.

Menurut Permatasari (2017:38) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi.



Berdasarkan pada pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku karyawan dengan sukarela untuk melakukan pekerjaan diluar job deskripsinya yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa mengharap imbalan apapun dari perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kerjasama antar karyawan sehingga efektifitas dan efisiensi dapat terjadi di perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* menjadi salah satu faktor penting dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dikarenakan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui rasa kebersamaan antar karyawan yang solid membantu satu sama lain sehingga mempercepat tercapainya tujuan perusahaan.

#### **2.2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Afandi (2018:30) Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*:

##### **a. Disposisi individu dan motif individu**

Disposisi individu seperti pengaruh positif (*positive affectivity*), pengaruh negative (*negative affectivity*), *conscientiousness*, *agreeableness*, dan juga *locus of control* memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* yang ditampilkan oleh karyawan. Selain itu pegawai didorong oleh motivasi baik tindakan maupun ekstrinsik untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior*.

b. Kecerdasan emosional Kemampuan individu mengenali perasaan dalam diri sendiri dan orang lain serta memotivasi diri sendiri dan mengelola emosi dalam diri sendiri serta dalam hubungan dengan orang lain. Ketika seseorang dapat menyesuaikan diri dengan emosi individu yang lain dan dapat berempati, individu tersebut memiliki tingkat emosional yang baik dan lebih mudah menyesuaikan diri dalam pergaulan dan lingkungannya.

c. Sikap pegawai

*Organizational Citizenship Behavior* tergantung dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi:

1) Komitmen Organisasi

Tingkat komitmen organisasi mempengaruhi timbulnya *Organizational Citizenship Behavior*. Tingginya tingkat komitmen organisasi tercermin dalam keterlibatan pegawai dalam permasalahan organisasi diluar penugasan secara umum.

2) Kepuasan kerja

Berbagai studi menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

3) Kepemimpinan transformasional

Pegawai yang paling mungkin terlibat dalam *Organizational Citizenship Behavior* adalah dalam kondisi manajer menampilkan perilaku kepemimpinan transformasional seperti mempunyai visi, menjadi teladan, menyegarkan intelektual bawahan, dan mengkomunikasikan harapan

kinerja yang tinggi. Jelas sekali bahwa perhatian pada munculnya *Organizational Citizenship Behavior* pegawai bergantung pada efektivitas kepemimpinan yang berjalan dalam organisasi.

#### 4) Keselamatan dan kesehatan kerja

Suatu sistem program yang dibuat bagi pekerja maupun pengusaha sebagai upaya pencegahan (preventif) timbulnya kecelakaan dan penyakit kerja akibat hubungan kerja dalam lingkungan kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan dan penyakit kerja akibat hubungan kerja, dan tindakan antisipatif bila terjadi hal demikian.

### 2.2.2.3 Indikator Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018:13) indikator Organizational Citizenship Behavior yaitu:

- a. *Altruism*, adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Komponen Altruism memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
  - Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
  - a. Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
  - b. Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
  - c. Membantu rekan kerja lain agar lebih produktif.
  - d. Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberikan arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.
- b. *Courtesy*, adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
- c. *Sportsmanship*, adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *Sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:
  - a. Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
  - b. Tidak membesarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
  - c. Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.

- d. Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.
- d. *Conscientiousness*, adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
- e. *Civic Virtue*, adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

### **2.2.3 Kompensasi**

#### **2.2.3.1 Pengertian Kompesasi**

Karyawan dalam memberikan kontribusi atau bekerja membutuhkan kompensasi atau imbalan yang layak atau bahkan cukup kompetitif apabila dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan organisasi atau perusahaan. Kompensasi adalah salah satu komponen dalam fungsi kegiatan manajemen sumber daya manusia (Sudaryo, dkk. 2018:10).

Menurut Hasibuan (2019:198), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan. Menurut Hamali dalam (Widayati, 2019:7) mengemukakan bahwa kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan.

Menurut Ranupandojo dalam Parimita (2018:129) merumuskan kompensasi merupakan kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Yang berarti bahwa kompensasi diberikan untuk karyawan yang telah memberikan jasanya dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan bertujuan

untuk mendorong prestasi kerja karyawan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh setiap karyawan.

Kompensasi menurut (Ardianti, Qomariah, & Wibowo, 2018:17) adalah bentuk pencapaian akan prestasi yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang serta produk dan layanan, sehingga karyawan akan merasa dijunjung tinggi di tempat kerja. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk memberikan imbal jasa dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk pencapaian perusahaan.

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan dan diterima oleh para pegawai atas kerja yang telah dilakukan. Pemberian kompensasi harus sesuai dengan kondisi dan aturan yang berlaku, baik aturan perusahaan maupun aturan pemerintah. Penentuan kompensasi juga harus memberikan rasa keadilan dengan melakukan berbagai pertimbangan untuk menentukan besarnya kompensasi masing-masing karyawan.

### **2.2.3.2 Tujuan Pemberian Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2018:94), kompensasi memiliki tujuan sebagai ikatan kerjasama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

#### **a. Ikatan Kerja Sama**

Sistem kompensasi akan menjalin ikatan formal antara pegawai dan organisasi. Pegawai dituntut untuk bekerja sesuai uraian jabatannya, sedangkan organisasi harus memberikan kompensasi yang layak sesuai peraturan dan perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.

b. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diperoleh dari penerimaan kompensasi, sehingga pegawai dan keluarganya dapat memenuhi kebutuhan fisiologisnya, perolehan status sosial, dan aktualisasi pegawai terhadap kemampuannya di organisasi.

c. Pengadaan Efektif

Pengadaan efektif dapat diperoleh jika proses pengadaan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, pengenalan, dan penempatan dengan kompensasi yang ditawarkan kompetitif sehingga akan banyak pelamar yang berkualitas yang akan mendaftar di organisasi tersebut.

d. Motivasi

Motivasi dari manajer dapat secara efektif memengaruhi kinerja pegawai jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai nilainya layak dan adil.

e. Stabilitas Pegawai

Stabilitas pegawai yang ditandai dengan kinerja yang tinggi dan tingkat perputaran pegawai yang rendah, hal ini dapat terjadi jika kompensasi yang ditawarkan kepada pegawai bersaing dengan organisasi sejenis, ditambah dengan program pemeliharaan tenaga kerja yang memadai.

f. Disiplin

Dengan memberikan balas jasa yang besar kepada pegawai. Maka, tingkat disiplin pegawai pegawai akan membaik. Pegawai akan lebih sadar dan menaati peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Untuk menghindari protes dari serikat buruh, salah satunya adalah dengan menjalankan sistem kompensasi yang adil dan layak oleh perusahaan, dengan begitu pegawai fokus dengan pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Semua organisasi yang berlokasi di Indonesia harus mengikuti peraturan perundang-undangan negara Republik Indonesia dan juga mengikuti Peraturan Pemerintahan setempat atau yang biasa disingkat Perda. Dengan mematuhi peraturan ini maka perizinan organisasi akan berjalan lancar dan menyebabkan organisasi dapat berjalan dengan pengamanan pemerintah.

### 2.2.3.3 Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yang baik akan memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan dan mempertahankan karyawan. Bagi organisasi, kompensasi juga memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawannya. Kompensasi yang tidak sesuai atau memadai dapat

menyebabkan permasalahan seperti menurunnya prestasi kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang potensial keluar dari perusahaan.

Menurut Hasibuan (2019:123), beberapa sistem kompensasi yang umum diterapkan sebagai berikut:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Sistem waktu relatif lebih mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

b. Sistem Hasil (*output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyak hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti karyawan administrasi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan merupakan suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya berdasarkan balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi,

dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi pemberi upah.

#### **2.2.3.4 Indikator Kompensasi**

Beberapa indikator kompensasi menurut teori (Armansyah et al., 2018:237) sebagai berikut:

- a. Insentif  
Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat
- b. Gaji  
Pembayaran balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan atas tanggung jawab posisi jabatannya.
- c. Bonus  
Pemberian bayaran untuk karyawan atas kontribusi dalam pekerjaannya. Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan.
- d. Tunjangan  
Kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin.

#### **2.2.4 Promosi Jabatan**

##### **2.2.4.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan perusahaan atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan karyawan. Pemberian Promosi Jabatan oleh organisasi atau perusahaan adalah sebuah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Hasibuan (2017:107) menyatakan: “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar



wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Menurut Firmansyah (2019:79) “Promosi jabatan adalah pembagian wewenang dan tanggung jawab pemegang jabatan lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang menuntut hak, status dan pembaharuan semakin besar”. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi lebih tinggi bila dibanding dengan jabatan lama. Namun, ada pula promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi, yang disebut promosi kering. Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap organisasi.

Menurut Fahmi (2017:88) “Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi”.

Dari beberapa pengertian di atas penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa promosi jabatan merupakan proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, diharapkan dengan adanya promosi maka karyawan akan lebih termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dan maksimal sehingga meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya membuat tujuan perusahaan akan cepat terealisasi.

#### **2.2.4.2 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan dalam Siswanto (2019:21-22), tujuan dan manfaat promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Promosi jabatan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan semangat kinerja karyawan. Jika promosi diberikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi maka hal itu bisa menambah motivasi untuk meningkatkan semangat kerja sehingga diharapkan tercapai produktivitas tinggi diperusahaan.
- b. Promosi jabatan bertujuan memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan karyawan dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan jabatannya ketingkat lebih tinggi. Hal ini diharapkan dapat memberikan daya dorong atau suntikan semangat bagi karyawan lainnya.
- c. Promosi jabatan bertujuan untuk menjamin stabilitas kepegawaian yang menunjang pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan, diantaranya seringnya mengadakan penarikan tenaga kerja, pelatihan bagi karyawan, atau memberikan pesangon kepada karyawan yang berhenti.
- d. Promosi jabatan bertujuan untuk memberikan kemampuan, jabatan, dan imbalan jasa yang lebih besar kepada karyawan berprestasi tinggi sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan serta peningkatan status sosial.
- e. Promosi jabatan dimaksud untuk meningkatkan karir. Bagi karyawan yang mendapatkan promosi, ia akan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karirnya sekaligus meningkatkan kreativitas dan inovasi. Dengan demikian, perusahaan bisa memperoleh manfaat dari perkembangan karyawan tersebut.
- f. Promosi jabatan dimaksud untuk mengisi kekosongan jabatan karena ditinggalkan atau pejabat sebelumnya berhenti sehingga stabilitas perusahaan tetap terjaga
- g. Promosi jabatan diharapkan dapat merangsang atau memotivasi karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, meningkatkan kedisiplinan, sekaligus mendorong produktivitas kerjanya.
- h. Promosi jabatan bertujuan mempermudah penarikan tenaga kerja. Sebab, bila perusahaan terbiasa menerapkan promosi jabatan bagi karyawannya maka hal itu bisa menjadi pendorong atau perangsang bagi tenaga-tenaga baru untuk memasukkan lamaran.

#### **2.2.4.3 Indikator Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2018:111), merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, yaitu:

- a. Kejujuran  
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjianperjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
- b. Disiplin  
Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
- c. Prestasi Kerja  
Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik
- d. Kerja Sama  
Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.
- e. Kecakapan  
Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.
- f. Loyalitas  
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya
- g. Kepemimpinan  
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.
- h. Komunikatif  
Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- i. Pendidikan  
Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83) Hasil kerja yang baik atau buruk dari seorang karyawan ditentukan oleh keberhasilan karyawan tersebut untuk dapat mencapai standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuan ditetapkannya standar kerja adalah untuk dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja optimal yang dimiliki dan mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor baik personal maupun lingkungan sekitar dan diantaranya adalah faktor *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan.

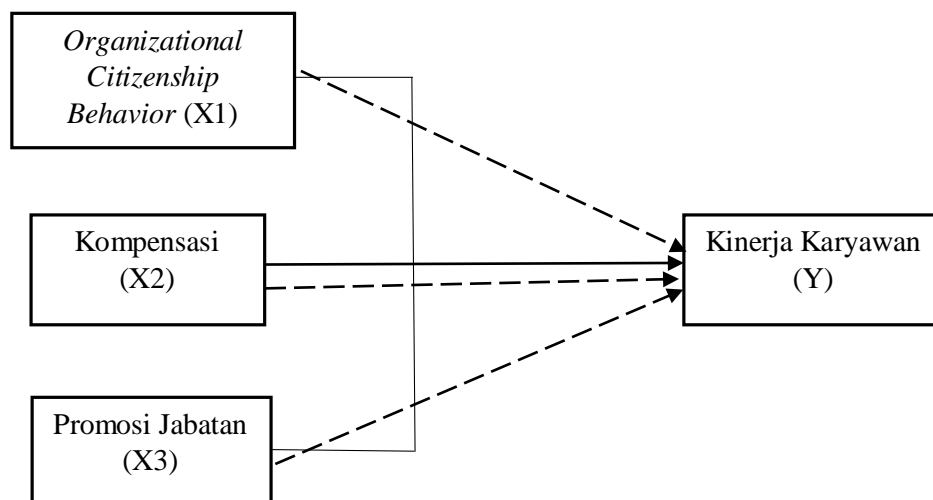
Menurut Permatasari (2017:38) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Dika Fidiyanto (2018), diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* meningkatkan kerjasama antar karyawan sehingga efektifitas dan efisiensi dapat terjadi di perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* menjadi salah satu faktor penting

dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan dikarenakan mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui rasa kebersamaan antar karyawan yang solid membantu satu sama lain sehingga mempercepat tercapainya tujuan perusahaan.

Selain *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi juga menjadi faktor yang turut menentukan kinerja karyawan. Menurut Ranupandojo dalam Parimita (2018:129) kompensasi merupakan kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Yang berarti bahwa kompensasi diberikan untuk karyawan yang telah memberikan jasanya dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang sesuai kepada karyawan akan menimbulkan rasa bahwa pekerjaan yang dilakukan dihargai. Ketika karyawan merasa dihargai, maka karyawan akan termotivasi untuk memberikan kinerja optimalnya demi tercapainya tujuan perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Mauli Siagian Kilvin (2020) menyatakan kompensasi memiliki pengaruh kepada kinerja karyawan dengan arti banyaknya kompensasi dibagikan akan dapat mewujudkan hasil kinerja yang bagus. Kondisi ini akan mendorong pekerja untuk berusaha mendapat balasan dalam bentuk kepatuhan terhadap aturan pekerjaan dan akuntabilitas untuk kelancaran operasional perusahaan.

Selanjutnya, promosi jabatan merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan. Hasibuan (2017:107) menyatakan: “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Ni Made Ari Mustika dkk

(2021) promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, sehingga (H3) diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penanganan Promosi Jabatan di perusahaan maka diikuti dengan peningkatan Kinerja Karyawan tersebut. Promosi jabatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, sehingga diharapkan adanya promosi maka karyawan akan lebih termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dan maksimal sehingga meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya membuat tujuan perusahaan akan cepat terealisasi. Berikut merupakan gambaran pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan:



Keterangan:

- > : Hubungan Simultan  
 - - - - -> : Hubungan Parsial

- Organizational Citizenship Behavior (X1) : Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung mendapatkan penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) akan meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi pada organisasi (Permatasari, 2017:38)
- Kompensasi (X2) : Kompensasi merupakan kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Yang berarti bahwa kompensasi diberikan untuk karyawan yang telah memberikan jasanya dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan. (Ranupandojo dalam Parimita, 2018:129)
- Promosi Jabatan (X3) : Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar (Hasibuan, 2017:107)
- Kinerja Karyawan (Y) : Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83)

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan pada rumusan masalah, tujuan penelitian, hasil penelitian terdahulu dan landasan teori yang telah dipaparkan, dibuatlah hipotesis penelitian sebagai berikut:

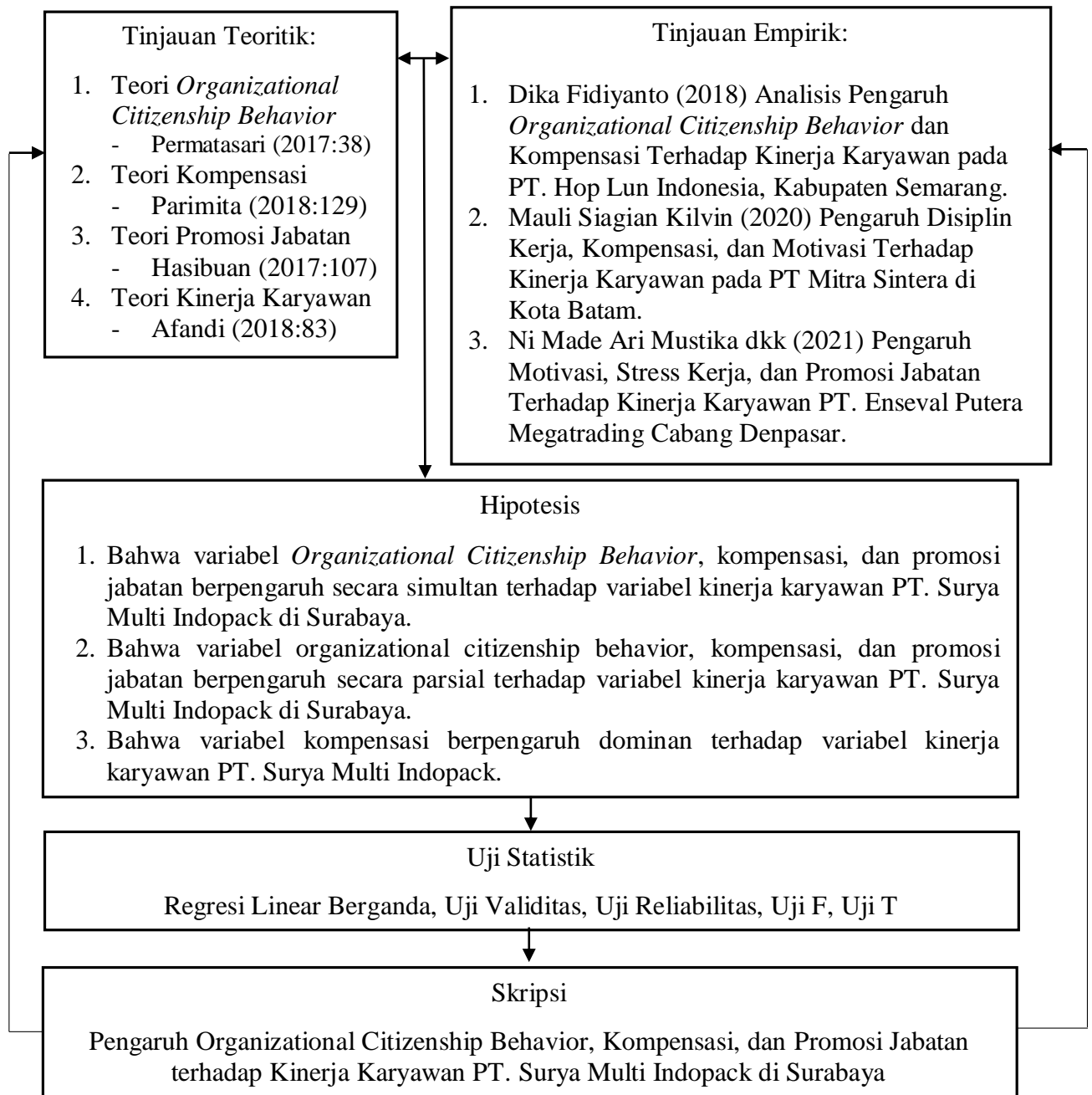
- a. Bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.
- b. Bahwa variabel *organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.
- c. Bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Kerangka Proses Berpikir



### Penjelasan:

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, dan tujuan studi serta tinjauan pustaka, maka terlebih dahulu disusun kerangka proses berpikir yg diperoleh dari hasil studi teoritis dan hasil studi empiris. Studi teoritis diperoleh dengan cara mempelajari teori-teori yang relevan dengan permasalahan yg diajukan dalam studi, secara lengkap telah dibahas dalam bab tinjauan Pustaka. Studi empiris diperoleh dengan cara mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu yg terkait dengan penelitian permasalahan studi.

Studi yang dilakukan atas teori-teori dan studi empiris diperoleh variabel-variabel dengan segala hubungan dan pengaruhnya, antara studi empiris dan studi teoritis saling mempengaruhi sehingga dengan demikian dapat disusun rumusan masalah dan selanjutnya dapat disusun menjadi hipotesis yang merupakan dugaan sementara dalam studi.

Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan uji kuantitatif dengan alat uji statistic yg relevan sehingga hipotesis akan teruji kebenarannya, yg kemudian dijadikan bahan bandingan untuk menemukan fenomena baru dalam pengembangan ilmu pengetahuan karya ilmiah yang disusun dalam skripsi. Dengan demikian diharapkan hasil studi teoritis dan empiris dapat memberikan kontribusi yg lebih luas pada teori manapun dalam ilmu pengetahuan.

Berdasarkan teknik pengambilan data dan bentuk data yang dikumpulkan, penelitian ini termasuk dalam penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2019:17) penelitian kuantitatif diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

### **3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Definisi operasional dan pengukuran variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Dalam penelitian ini digunakan sejumlah variabel yang dibagi menjadi dua bagian yaitu: variabel independen (variabel bebas) dan variabel dependen (variabel terikat). Definisi operasional masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

#### **3.2.1 Variabel Independen**

Variabel independent (variabel bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi variabel lain atau yang diselidiki pengaruhnya. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel, yaitu:

##### *a. Organizational Citizenship Behavior (X<sub>1</sub>)*

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Afandi, 2018:27).

Indikator yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ dalam Napitupulu (2018:13) sebagai berikut:

1. *Altruism*, adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela.
  2. *Courtesy*, adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi.
  3. *Sportsmanship*, adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya.
  4. *Conscientiousness*, adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
  5. *Civic Virtue*, adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.
- b. Kompensasi ( $X_2$ )

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan (Hasibuan, 2019:198). Beberapa indikator untuk mengukur kompensasi menurut Armansyah et al., 2018:237 yaitu:

- a. Insentif  
Insentif merupakan rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerja, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat.
- b. Gaji  
Pembayaran balas jasa atas kontribusi karyawan terhadap perusahaan atas tanggung jawab posisi jabatannya.
- c. Bonus  
Pemberian bayaran untuk karyawan atas kontribusi dalam pekerjaannya. Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan.
- d. Tunjangan  
Kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin.

c. Promosi Jabatan ( $X_3$ )

Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar (Hasibuan, 2017:107). Menurut Hasibuan (2018:111) indikator promosi jabatan yaitu:

1. Kejujuran  
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya.
2. Disiplin  
Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan.
3. Prestasi Kerja  
Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.
4. Kerjasama  
Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.
5. Kecakapan  
Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.
6. Loyalitas  
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.
7. Kepemimpinan  
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
8. Komunikatif  
Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
9. Pendidikan  
Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

### 3.2.2 Variabel Dependen

Variabel dependen (variabel terikat) adalah variabel yang tergantung atau dipengaruhi oleh variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja karyawan yang meningkat dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan mempercepat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kuantitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. Kuantitas merupakan jumlah output yang mampu dihasilkan oleh karyawan.
- 2) Kualitas hasil kerja  
Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya. Kualitas merupakan suatu tingkatan yang mana proses atau hasil dari penyelesaian tugas mendekati titik kesempurnaan.
- 3) Efisiensi dalam melaksanakan tugas  
Efisiensi adalah cara untuk mencapai suatu tujuan yang optimal (cepat dan tepat) serta sesuai keinginan, dengan meminimalkan sumber daya yang dikeluarkan. Sehingga dalam penerapannya pada pekerjaan, karyawan yang melakukan pekerjaan dengan etos kerja yang tinggi dengan meminimalisir sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan output kerja yang maksimal.
- 4) Disiplin kerja  
Dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan dengan taat dan patuh senantiasa mematuhi aturan-aturan yang berlaku di tempat kerja sehingga kegiatan organisasi dapat berjalan dengan baik.

5) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6) Ketelitian

Tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah kerja itu sudah mencapai tujuan apa belum. Ketelitian memungkinkan pekerjaan seseorang lebih cermat, rapi, dan akurat. Seseorang dengan ketelitian yang tinggi diharapkan dapat mengendalikan diri pada saat bekerja dalam tekanan agar hasil yang didapat tetap konsisten dan stabil.

7) Kepemimpinan

Proses di mana seseorang dapat mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi perilaku dan pekerjaan orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

8) Kejujuran

Salah satu sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan. Sikap jujur akan melahirkan kepercayaan antara satu orang dan lainnya. Sikap jujur juga menjauhkan rasa curiga hingga kekhawatiran akan rusaknya sebuah kepercayaan yang dibangun. Kejujuran juga meningkatkan integritas dalam bekerja.

9) Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan. Kreativitas adalah kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru, baik yang benar-benar merupakan hal baru atau sesuatu ide baru yang diperoleh dengan cara menghubungkan beberapa hal yang sudah ada dan menjadikannya suatu hal baru.

### 3.2.3 Pengukuran Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur dengan melakukan analisis pada data penelitian yang diperoleh dari hasil survei melalui pertanyaan-pertanyaan yang disusun dalam 1 set kuesioner. Metode angket disebut pula sebagai metode kuisisioner atau dalam Bahasa Inggris disebut *questionnaire* (daftar pertanyaan). Metode angket merupakan serangkaian atau daftar pertanyaan yang disusun sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket dikirim kembali atau dikembalikan ke peneliti. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan

cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017:162). Kuesioner ini mengukur sikap dengan menyatakan tingkat kesetujuan individu terhadap setiap aitem pertanyaan atau pernyataan yang diajukan dengan rentang 4 skala, yaitu tidak setuju (STS) hingga sangat setuju (SS).

Bobot nilai pada setiap respon adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Skala Pengukuran**

<b>Tidak Setuju (TS)</b>	<b>Kurang Setuju (KS)</b>	<b>Setuju (S)</b>	<b>Sangat Setuju (SS)</b>
1	2	3	4

**Tabel 3.2**

**Desain Instrumen Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Instrumen Pernyataan</b>
X1 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ dalam Napitupulu, 2018:13)	1. <i>Altruism</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack berinisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela
	2. <i>Courtesy</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack menjaga hubungan baik antar karyawan
	3. <i>Sportsmanship</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack menerima keadaan apapun dalam perusahaan
	4. <i>Conscientiousness</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack berdedikasi tinggi akan pencapaian dalam pekerjaannya.
	5. <i>Civic Virtue</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bertanggung jawab terlibat dalam berbagai kegiatan di perusahaan.
X2 Kompensasi	1. Insentif	Besarnya insentif yang telah diberikan kepada karyawan PT. Surya Multi Indopack telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.



(Armansyah et al., 2018: 237)	2. Gaji	Gaji yang diberikan PT. Surya Multi Indopack sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR).
	3. Bonus	Bonus bayaran yang diberikan sesuai dengan hasil kerja karyawan atas prestasinya.
	4. Tunjangan	Tunjangan yang diberikan meningkatkan kesejahteraan karyawan PT. Surya Multi Indopack.
X3 Promosi Jabatan (Hasibuan dalam Syahyuni, 2018:107)	1. Kejujuran	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap jujur dalam pekerjaannya maupun dengan sekitarnya.
	2. Disiplin	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mentaati aturan yang berlaku di perusahaan
	3. Prestasi Kerja	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mencapai hasil kerja yang baik, efektif dan efisien dalam bekerja.
	4. Kerja sama	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat bekerja sama dengan baik kepada sesama maupun keatas dan kebawah.
	5. Kecakapan	Karyawan PT. Surya Multi Indopack cakap dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
	6. Loyalitas	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap loyal terhadap perusahaan dalam keadaan apapun.
	7. Kepemimpinan	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat memberikan contoh yang baik dan bisa menjadi teladan bagi yang lain.
	8. Komunikatif	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat berkomunikasi secara efektif sehingga tidak terjadi misskomunikasi.

	9. Pendidikan	Karyawan PT. Surya Multi Indopack memiliki pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan jabatannya.
Y Kinerja Karyawan Afandi (2018:89)	1. Kuantitas hasil kerja	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu menghasilkan produk kerja sesuai dengan target yang ditetapkan.
	2. Kualitas hasil kerja	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
	3. Efisiensi	Karyawan PT. Surya Multi Indopack memiliki etos kerja yang tinggi dengan meminimalisir penggunaan sumber daya
	4. Disiplin kerja	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mematuhi aturan dalam perusahaan
	5. Inisiatif	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu memutuskan apa yang harus dilakukan dan benar dalam pekerjaannya tanpa harus menunggu arahan
	6. Ketelitian	Karyawan PT. Surya Multi Indopack cermat dan teliti dalam menjalankan perkerjaan
	7. Kepemimpinan	Pimpinan harus memberikan contoh menjadi pemimpin yang baik kepada karyawan PT. Surya Multi Indopack
	8. Kejujuran	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap jujur dalam setiap situasi dalam pekerjaannya.
	9. Kreativitas	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat memunculkan ide-ide baru yang membantu perusahaan mencapai tujuan

### 3.3 Teknik Penentuan Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2019:126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas serta karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Surya Multi Indopack. Berdasarkan data yang didapatkan dari PT Surya Multi Indopack di Surabaya diketahui jumlah karyawan secara keseluruhan adalah 582 orang.

#### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019:127) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak memungkinkan mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Dalam penentuan sampel, Sugiyono (2019:143) mengemukakan bahwa ukuran sampel yang layak dalam penelitian antara 30 sampai dengan 500. Berikut merupakan perhitungan sampel menggunakan rumus *Slovin* yang dimaksudkan oleh Sugiyono (2017:81):

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

Keterangan:

$n$  : ukuran sampel/jumlah responden

$N$  : ukuran populasi

$e$  : Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir,  $e = 0,1$

Berdasarkan pada rumus tersebut, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{582}{1 + 582 (0.1)^2}$$

$$n = \frac{582}{1 + 5.82}$$

$$n = \frac{582}{6.82}$$

$$n = 85.3$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan tersebut didapatkan 85 responden sebagai jumlah sampel minimum yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

### 3.3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah istilah untuk menunjukkan proses pemilihan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu *Probability Sampling*. *Probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel

yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2018:81).

### **3.4 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Pengambilan data akan dilakukan di PT. Surya Multi Indopack yang berlokasi di Jl. Rungkut Industri XIV No.4, Surabaya, Jawa Timur dengan menggunakan *online form* untuk mengurangi interaksi tatap muka antar individu karena masih sedang dalam masa pandemi Covid-19. PT Surya Multi Indopack juga menerapkan kebijakan bahwa tidak dapat menerima tamu dari luar untuk masuk ke perusahaan sebagai salah satu usaha pencegahan penyebaran pandemi COVID-19. Waktu pengambilan data akan dilakukan pada bulan Juni 2022 sampai dengan data yang dibutuhkan lengkap.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1 Jenis Data**

Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti dari responden atau subjek secara langsung tanpa ada perantara seperti lembaga ataupun institusi tertentu dan analisa dilakukan oleh peneliti sendiri. Menurut Sugiyono (2019:194) data primer adalah sumber yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya data yang dipilih dari responden melalui kuesioner atau data hasil wawancara peneliti dengan sumber.

### **3.5.2 Sumber Data**

Sumber data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti dari responden atau subjek secara langsung tanpa ada perantara seperti lembaga ataupun institusi tertentu.

### **3.5.3 Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2019:199), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Peneliti menyebarkan kuesioner di PT. Surya Multi Indopack dan diisi sendiri oleh karyawan yang memenuhi kriteria subjek penelitian yang telah ditetapkan peneliti.

## **3.6 Pengujian Data**

### **3.6.1 Uji Validitas**

Menurut Saptutyingsih dan Setyaningrum (2019:164) validitas merupakan ketepatan alat ukur dalam mengukur suatu objek. Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik tes pengukuran dalam mengukur objek yang seharusnya diukur. Instrumen yang dinilai valid apabila alat yang digunakan dapat dengan baik mengukur objek ukur. Oleh karena itu, alat yang valid adalah alat yang tepat untuk mengukur objek yang akan diukur. Dalam uji validitas, setiap item akan diuji korelasinya dengan skor total variabel. Sebuah item sebaiknya memiliki korelasi ( $r$ )

dengan skor total masing-masing variabel  $\geq 0,25$ . Jika item mempunyai  $r_{hitung} < 0,25$  maka item tersebut akan dinyatakan tidak valid, begitupun sebaliknya jika item mempunyai  $r_{hitung} > 0,25$  maka item tersebut dinyatakan valid.

### **3.6.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017:130). Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan untuk lebih dari satu variabel, namun sebaliknya uji reliabilitas dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel. Reliabel suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

## **3.7 Teknik Analisis Data dan Uji Hipotesis**

### **3.7.1 Teknik Analisis Data**

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang ingin mencari pengaruh variabel bebas (variabel  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$ ) terhadap variabel terikat (variabel  $Y$ ) dan hipotesis penelitian, analisis data penelitian akan dilakukan dengan menggunakan analisis regresi ganda. Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing - masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya

berskala interval atau rasio. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel  $X_1$  (*Organizational Citizenship Behavior*),  $X_2$  (kompensasi), dan  $X_3$  (promosi jabatan) terhadap  $Y$  (kinerja karyawan). Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

$Y$  = Subjek dalam variabel dependen yang diprediksi (Kinerja karyawan)

$a$  = Konstanta

$b_1$  = Koefisien regresi parsial  $X_1$

$b_2$  = Koefisien regresi parsial  $X_2$

$b_3$  = Koefisien regresi parsial  $X_3$

$X_1$  = *Organizational Citizenship Behavior*

$X_2$  = Kompensasi

$X_3$  = Promosi Jabatan

$e$  = Standar eror/variabel pengganggu



### 3.7.2 Teknik Uji Hipotesis

#### a. Uji Simultan (uji f)

Uji simultan atau uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabelvariabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau bersama-sama. Pengambilan keputusan penerimaan hipotesis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai signifikansi uji regresi berganda pada ANOVA Regression (Sig.) dan perbandingan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Hipotesis pertama diterima apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 dan nilai  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ .

#### b. Uji Parsial

Uji parsial atau uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat secara parsial atau terpisah. Pengambilan keputusan penerimaan hipotesis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai signifikansi dan perbandingan nilai thitung dengan ttabel pada masing-masing variabel bebas (X). Berikut merupakan dasar pengambilan keputusan hipotesis uji parsial:

1. Pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 dan nilai  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ .
2. Hipotesis kedua diterima apabila kriteria 1 terpenuhi pada setiap variabel bebas (*organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan)

#### c. Menentukan Variabel yang Berpengaruh Dominan

Uji ini dilakukan untuk mengetahui variabel bebas manakah yang memiliki pengaruh paling kuat atau dominan diantara 3 variabel bebas yang diteliti dalam

penelitian ini, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan promosi jabatan ( $X_3$ ). Hal ini dapat diketahui dengan membandingkan nilai koefisien regresi yang distandarkan ( $\beta$ ) *Standardized of Coefficients* antar ketiga variabel bebas yang diteliti. Variabel yang memiliki koefisien ( $\beta$ ) *Standardized of Coefficients* terbesar adalah variabel bebas yang memiliki pengaruh terkuat atau dominan terhadap variabel terikat. Hipotesis ketiga diterima apabila nilai koefisien regresi yang distandarkan ( $\beta$ ) *Standardized of Coefficients* terbesar dimiliki oleh variabel kompensasi.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

PT. Surya Multi Indopack merupakan perusahaan yang bergerak di bidang flexible packaging dan berdiri sejak 1983 dengan visi untuk menjadi perusahaan pilihan pelanggan dan pemasok serta memberi peluang karyawan untuk bertumbuh bersama dengan semangat teamwork. PT. Surya Multi Indopack mempunyai 3 plant yang tersebar di beberapa daerah guna memperluas pangsa pasar yang bisa dijangkau. Plant utama atau induknya berada di Surabaya lalu ada yang berlokasi di Sidoarjo dan 1 lagi merupakan gudang yang berada di Bekasi, Jawa Barat.

PT. Surya Multi Indopack adalah perusahaan percetakan kemasan plastik yang selalu berusaha memberikan layanan yang lebih baik bagi pelanggan. Tujuan dari PT. Surya Multi Indopack adalah untuk dikenal sebagai perusahaan flexible packaging yang bermutu, inovatif, dan kompetitif yang dapat dipercaya oleh pelanggan karena layanan yang diberikan adalah yang terbaik sesuai dengan harapan pelanggan. PT. Surya Multi Indopack berlokasi di Jalan Rungkut Industri XIV no. 4, Surabaya, Jawa Timur. PT. Surya Multi Indopack memiliki sekitar 582 tenaga kerja yang professional dibidangnya

masing-masing dengan memberlakukan sistem kerja shift atau sistem kerja berdasarkan waktu yang ditentukan pada tiap karyawannya.

Flexible Packaging adalah suatu bentuk kemasan yang bersifat fleksibel yang dibentuk dari aluminium foil, film plastik, selopan, film plastik berlapis logam aluminium (metalized film) dan kertas dibuat satu lapis atau lebih dengan atau tanpa bahan thermoplastic maupun bahan perekat lainnya sebagai pengikat ataupun pelapis konstruksi kemasan dapat berbentuk lembaran, kantong, sachet maupun bentuk lainnya. Biasanya bahan yang digunakan sebagai bahan utama dalam pembuatan kemas flexible adalah antara lain film plastic, selopan, aluminium foil dan kertas. Untuk memenuhi fungsinya dengan baik film plastik dan aluminium foil dan kertas dalam berbagai kombinasi dibentuk sebagai multi layer dan diextrusion dengan resin plastik, polyethilen, polypropylene, eva, dan lain sebagainya, sehingga menjadi satu kesatuan ataupun dilaminasi dengan adhesive tertentu.

Pada era baru ini perkembangan industri manufaktur sangat berkembang pesat terutama manufaktur yang menghasilkan suatu finished good yang berupa produk-produk kebutuhan primer. Dari semua produk yang dihasilkan pasti membutuhkan kemasan untuk membungkus hasil produksi tersebut. Dengan berkembangnya hal tersebut maka dibutuhkannya suatu industry manufaktur yang bergerak dibidang tersebut. Karena dengan menggunakan jasa eksternal dalam memproduksi sebuah kemasan suatu perusahaan bisa menekan biaya yang cukup signifikan. Dari situlah industry

manufaktur flexible packaging mulai banyak bermunculan. PT. Surya Multi Indopack merupakan salah satu pelopor industry flexible packaging yang sudah berdiri lebih dari 39 tahun.

Sudah lebih dari 3 dekade pengalaman yang tak terhitung menjadikan PT. Surya Multi Indopack menjadi perusahaan multinasional. PT. Surya Multi Indopack terus mengembangkan perusahaannya dengan teknologi terkini untuk mengikuti permintaan pasar yang terus meningkat. Sejak tahun 2015 PT. Surya Multi Indopack mengembangkan pabrik produksi baru yang terletak di Gedangan Sidoarjo. PT. Surya Multi Indopack juga sudah mengantongi banyak sertifikasi yang dibutuhkan sebagai dasar untuk keamanan dalam produk yang dihasilkan, seperti ISO 22000:2005 yang merupakan sertifikasi standar keamanan industry pangan. Lalu dikembangkan lagi menjadi FSSC 22000 versi 4.1 yang tentunya lebih terbaru dalam sertifikasi keamanan pangan. Tentu juga PT. Surya Multi Indopack juga sudah mendapatkan sertifikasi HALAL dari lembaga penguji sehingga tidak diragukan lagi keamanan dan keabsahan produk yang dihasilkan pasti menggunakan material, bahan maupun alat yang sesuai dengan standar internasional dan sesuai dengan hukum islam.

#### **4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan**

##### **a. Visi Perusahaan**

Menjadi perusahaan pilihan pelanggan dan pemasok serta memberi peluang karyawan untuk bertumbuh Bersama dengan semangat teamwork.

b. Misi Perusahaan

Menghasilkan produk flexible packaging yang bermutu, inovatif, dan kompetitif dengan didukung oleh pelayanan terbaik sesuai harapan pelanggan.



**Gambar 4.1 Gedung PT. SMI**



**Gambar 4.2 Produk PT. SMI**

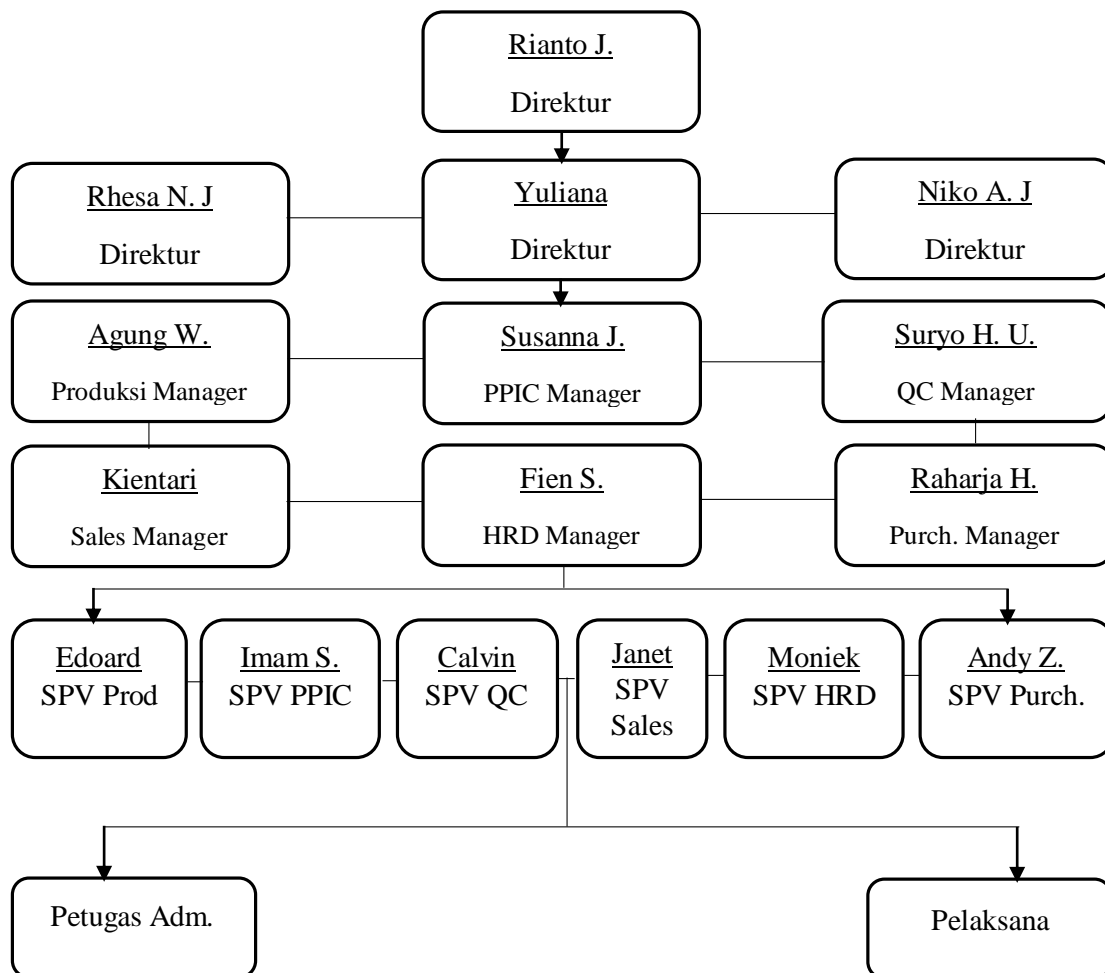
#### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi pada suatu perusahaan merupakan salah satu faktor penting bagi setiap perusahaan, karena dengan struktur organisasi tersebut menunjukkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada setiap bagian yang ada di perusahaan yang akan menunjang kelancaran operasi perusahaan. Dengan adanya pembagian tugas yang baik akan tercipta suatu

organisasi yang baik pula. Dilihat dari struktur organisasi yang ada, PT. Surya Multi Indopack di Surabaya menggunakan organisasi lini (garis) dimana kekuasaan tertinggi dipegang oleh seorang pimpinan dan pembagian tugas-tugasnya mengalir secara langsung dari atasan kepada bawahan menurut jenjang organisasi (tingkatan manajemen).

**Bagan 4.1**

**Struktur Organisasi PT. Surya Multi Indopack**



Sumber: Peneliti (2022)

## 4.2 Data dan Deskripsi Hasil Penelitian

### 4.2.1 Karakteristik Responden

Pada Penelitian ini responden yang diambil sebagai sampel adalah karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Responden yang digunakan objek penelitian ini adalah sebanyak 89 karyawan. Berdasarkan data dari 89 responden yang menjadi karyawan PT. Surya Multi Indopack melalui daftar pertanyaan didapat kondisi responden tentang jenis kelamin dan lama berkerja. Penggolongan yang dilakukan kepada reponden dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara jelas dan akurat mengenai gambaran karakteristik responden sebagai objek penelitian ini. Berdasarkan hasil kuisisioner yang telah dikumpulkan, maka dapat dijabarkan hasil persentasi karakteristik responden penelitian sebagai berikut.

#### 4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa jenis kelamin responden sebagai terlihat pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan**  
**PT. Surya Multi Indopack Tahun 2022**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah Responden</b>	<b>Presentase</b>
Laki – Laki	70	78,7%
Perempuan	19	21,3%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Sumber: Peneliti (2022)



Berdasarkan pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa jenis kelamin responden karyawan PT. Surya Multi Indopack terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki yaitu 70 responden atau (78,7) sedangkan untuk responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 19 responden (21,3%). Karakteristik responden diatas menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki. Responden laki-laki yang lebih banyak dibandingkan dengan responden perempuan dikarenakan kebutuhan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur memproduksi barang jadi yang membutuhkan tenaga kerja laki-laki dan juga dengan adanya sistem kerja shifting dalam 24 jam di bagi 3 shift sehingga jam kerja hinggal larut malam bahkan hingga pagi.

#### 4.2.1.2 Karateristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diketahui bahwa umur responden sebagai terlihat pada tabel 4.2 berikut:

**Tabel 4.2**

#### **Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berkerja Karyawan PT. Surya Multi Indopack Tahun 2022**

<b>Lama Bekerja (Tahun)</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
2 – 3	12	13,5%
3 – 5	12	13,5%
5 – 10	30	33,7%
Diatas 10	35	39,3%
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>100%</b>

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa lama bekerja responden karyawan PT. Surya Multi Indopack adalah selama 2 sampai 3 Tahun sebanyak 12 responden atau (13,5%) dan untuk 3 sampai 5 Tahun sebanyak 12 responden atau (13,5%). Sedangkan untuk diatas 10 Tahun sebanyak 35 responden atau (39.3%). Berdasarkan data perusahaan, diketahui bahwa sebagian besar karyawan adalah karyawan yang bekerja selama diatas 10 tahun di PT. Surya Multi Indopack karena perusahaan dirasa dapat mensejahterakan karyawan, membuat karyawan nyaman dalam bekerja sehingga merasa betah untuk dapat mengabdikan ke perusahaan dalam jangka waktu yang lama.

#### 4.3 Penilaian Masing – Masing Variabel

Pembahasan hasil penyebaran kuesioner dalam penelitian ini dengan mengkategorikan rata-rata jawaban responden atas masing-masing indikator pertanyaan. Penentuan nilai kategori atas masing-masing variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dilakukan dengan cara yang dikemukakan oleh Sugiyono (2017:80). Rumus untuk mencari interval kelas adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Interval Kelas} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$\text{Nilai Interval Kelas} = \frac{4 - 1}{4} = \frac{3}{4} = 0,75$$

Sehingga didapatkan batasan nilai masing-masing kelas kategori yang dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Kategori Mean Variabel**

Interval	Kategori	Nilai
1,00 < 1,75	Tidak Setuju	1
1,75 < 2,50	Kurang Setuju	2
2,50 < 3,25	Setuju	3
3,25 < 4,00	Sangat Setuju	4

Sumber: Peneliti (2022)

#### 4.3.1 Variabel Organizational Citizenship Behavior

Variabel independen pertama dalam penelitian ini ada organizational citizenship behavior dengan indikator *Altruism*, *Courtesy*, *Sportmanship*, *Conscientiousness*, dan *Civic Virue*. Respon yang diberikan karyawan PT. Surya Multi Indopack adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Respon Variabel Organizational Citizenship Behavior**

Indikator	Pernyataan	Skor				Total (Frekuensi x Bobot Skor)	Rata-Rata (Mean)
		TS	KS	S	SS		
<i>Altruism</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack berinisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela	1	22	52	14	257	2,89
<i>Courtesy</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack menjaga	2	11	56	20	272	3.06

	hubungan baik antar karyawan						
<i>Sportmanship</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack menerima keadaan apapun dalam perusahaan	4	27	51	7	239	2,69
<i>Conscientiousness</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack berdedikasi tinggi akan pencapaian dalam pekerjaannya	0	9	47	33	291	3,27
<i>Civic Virue</i>	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bertanggung jawab terlibat dalam berbagai kegiatan di perusahaan	2	19	53	15	259	2,91

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.4 diketahui bahwa indikator organizational citizenship behavior karyawan pada PT. Surya Multi Indopack dengan skor tertinggi adalah *conscientiousness* dengan total 291 dan mean 3,27.

#### 4.3.2 Variabel Kompensasi

Variabel independen yang kedua dalam penelitian ini adalah kompensasi dengan indikator insentif, gaji, bonus, dan tunjangan. Respon yang diberikan oleh karyawan PT. Surya Multi Indopack adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Respon Variabel Kompensasi**

Indikator	Pernyataan	Skor				Total (Frekuensi x Bobot Skor)	Rata- Rata (Mean)
		TS	KS	S	SS		
Insentif	Besarnya insentif yang telah diberikan kepada karyawan PT. Surya Multi Indopack telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	0	4	21	64	327	3,67
Gaji	Gaji yang diberikan PT. Surya Multi Indopack sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR)	0	2	25	62	327	3,67
Bonus	Bonus bayaran yang diberikan sesuai dengan hasil kerja karyawan atas prestasinya	0	2	28	59	324	3,64
Tunjangan	Tunjangan yang diberikan meningkatkan kesejahteraan karyawan PT. Surya Multi Indopack	0	2	22	65	330	3,71

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.5 diketahui bahwa indikator kompensasi karyawan pada PT. Surya Multi Indopack dengan skor tertinggi adalah tunjangan dengan total 330 dan mean 3,71.

### 4.3.3 Variabel Promosi Jabatan

Variabel Independen ketiga dalam penelitian ini adalah promosi jabatan dengan indikator kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan. Respon yang diberikan oleh karyawan PT. Surya Multi Indopack adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Respon Variabel Promosi Jabatan**

Indikator	Pernyataan	Skor				Total (Frekuensi x Bobot Skor)	Rata- Rata (Mean)
		TS	KS	S	SS		
Kejujuran	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap jujur dalam pekerjaannya maupun dengan sekitarnya	3	33	47	6	234	2,63
Disiplin	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mentaati aturan yang berlaku di perusahaan	0	16	62	11	262	2,94
Prestasi Kerja	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mencapai hasil kerja yang baik, efektif dan efisien dalam bekerja	2	25	44	18	256	2,88
Kerja Sama	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat bekerja sama dengan baik kepada sesama	3	23	56	7	245	2,75

	maupun keatas dan kebawah						
Kecakapan	Karyawan PT. Surya Multi Indopack cakap dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	13	59	16	268	3,01
Loyalitas	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap loyal terhadap perusahaan dalam keadaan apapun	0	25	55	9	251	2,82
Kepemimpinan	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat memberikan contoh yang baik dan bisa menjadi teladan bagi yang lain	1	26	58	4	243	2,73
Komunikatif	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat berkomunikasi secara efektif sehingga tidak terjadi missskomunikasi	4	26	53	6	239	2,69
Pendidikan	Karyawan PT. Surya Multi Indopack memiliki pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan jabatannya	2	11	60	16	268	3.01

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.6 diketahui bahwa indikator promosi jabatan karyawan pada PT. Surya Multi Indopack dengan skor tertinggi adalah kecakapan dan pendidikan dengan total 268 dan mean 3,01.

#### 4.3.4 Variabel Kinerja Karyawan

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan dengan indikator kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, efisiensi dalam melaksanakan tugas, disiplin kerja, inisiatif, ketelitian, kepemimpinan, kejujuran, dan kreativitas. Respon yang diberikan oleh karyawan pada PT. Surya Multi Indopack adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.7**  
**Respon Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Pernyataan	Skor				Total (Frekuensi x Bobot Skor)	Rata- Rata (Mean)
		TS	KS	S	SS		
Kuantitas	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu menghasilkan produk kerja sesuai dengan target yang ditetapkan	0	12	44	33	288	3,24
Kualitas	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan	0	13	54	22	276	3,10
Efisiensi	Karyawan PT. Surya Multi Indopack memiliki etos kerja yang tinggi dengan meminimalisir	6	25	49	9	239	2,69



	penggunaan sumber daya						
Disiplin Kerja	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mematuhi aturan dalam perusahaan	0	10	69	10	267	3,00
Inisiatif	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu memutuskan apa yang harus dilakukan dan benar dalam pekerjaannya tanpa harus menunggu arahan	9	29	43	8	228	2,56
Ketelitian	Karyawan PT. Surya Multi Indopack cermat dan teliti dalam menjalankan pekerjaan	1	25	50	13	253	2,84
Kepemimpinan	Pimpinan memberikan contoh menjadi pemimpin yang baik kepada karyawan PT. Surya Multi Indopack	3	11	54	21	271	3,04
Kejujuran	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap jujur dalam setiap situasi dalam pekerjaannya	4	35	46	4	228	2,56
Kreativitas	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat memunculkan ide-ide baru yang membantu perusahaan mencapai tujuan	6	24	48	11	242	2,72

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan data yang ditunjukkan pada tabel 4.7 diketahui bahwa indikator kinerja karyawan pada PT. Surya Multi Indopack dengan skor tertinggi adalah kuantitas hasil kerja dengan total 288 dan mean 3,24.

## **4.4 Analisis Hasil Penelitian dan Pengujian Hipotesis**

### **4.4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas**

#### **1. Uji Validitas**

Menurut Saptutyingsih dan Setyaningrum (2019:164) validitas merupakan ketepatan alat ukur dalam mengukur suatu objek. Validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik tes pengukuran dalam mengukur objek yang seharusnya diukur. Penelitian ini menggunakan 89 responden sebagai data primer dan dianalisis menggunakan analisis statistik menggunakan SPSS. Penelitian ini menggunakan validitas internal sebagai teknik pembuktian kevalidan instrumen penelitian. Instrument yang dinilai valid apabila alat yang digunakan dapat dengan baik mengukur objek ukur. Oleh karena itu, alat yang valid adalah alat yang tepat untuk mengukur objek yang akan diukur. Dalam uji validitas, setiap item akan diuji korelasinya dengan skor total variabel. Sebuah item sebaiknya memiliki korelasi ( $r$ ) dengan skor total masing-masing variabel  $\geq 0,25$ . Jika item mempunyai  $r$  hitung  $< 0,25$  maka item tersebut akan dinyatakan tidak valid, begitupun sebaliknya jika item mempunyai  $r$  hitung  $> 0,25$  maka item tersebut dinyatakan valid.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Validitas Item Variabel Independen**

Variabel	Item	Nilai Sig.	Simpulan
Organizational Citizenship Behavior (X1)	1	0,630	Valid
	2	0,679	Valid
	3	0,568	Valid
	4	0,654	Valid
	5	0,614	Valid
Kompensasi (X2)	1	0,733	Valid
	2	0,738	Valid
	3	0,765	Valid
	4	0,826	Valid
Promosi Jabatan (X3)	1	0,648	Valid
	2	0,369	Valid
	3	0,629	Valid
	4	0,540	Valid
	5	0,571	Valid
	6	0,677	Valid
	7	0,470	Valid
	8	0,686	Valid
	9	0,436	Valid

Sumber: Peneliti (2022)

Tabel diatas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel independen, yaitu *organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan memiliki koefisien validitas di atas 0,25 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada ketiga variabel independen tersebut valid dalam mengukur aspek yang sedang diukur. Pada tabel di bawah, disajikan data yang menunjukkan koefisien validitas item-item pernyataan pada variabel dependen, yaitu variabel kinerja karyawan. Berdasarkan tabel 4.8 tersebut, diketahui koefisien validitas pada item-item pernyataan berada di atas 0,25 sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item pernyataan yang tercantum valid dalam mengukur variabel kinerja karyawan.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Validitas Item Variabel Dependen**

Variabel	Item	Nilai Sig.	Simpulan
Kinerja Karyawan (Y)	1	0,520	Valid
	2	0,422	Valid
	3	0,613	Valid
	4	0,453	Valid
	5	0,683	Valid
	6	0,542	Valid
	7	0,491	Valid
	8	0,674	Valid
	9	0,638	Valid

Sumber: Peneliti (2022)

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2017:130). Uji reliabilitas dapat dilakukan secara bersama-sama terhadap seluruh butir pertanyaan untuk lebih dari satu variabel, namun sebaliknya uji reliabilitas dilakukan pada masing-masing variabel pada lembar kerja yang berbeda sehingga dapat diketahui konstruk variabel mana yang tidak reliabel. Reliabel suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

Berdasarkan analisis yang dilakukan menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 22, diketahui bahwa variabel *organizational citizenship behavior*, kompensasi, promosi jabatan, dan kinerja karyawan dinyatakan reliabel

karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60. Berikut merupakan tabel yang menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel dalam penelitian ini:

**Tabel 4.10**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai <i>Cronbach Alpha</i></b>	<b>Simpulan</b>
<i>Organizational Citizenship Behavior (X1)</i>	0,616	Reliabel
Kompensasi (X2)	0,762	
Promosi Jabatan (X3)	0,729	
Kinerja Karyawan (Y)	0,730	

Sumber: Peneliti (2022)

#### 4.4.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio. Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh antara variabel  $X_1$  (organizational citizenship behavior),  $X_2$  (kompensasi), dan  $X_3$  (promosi jabatan) terhadap  $Y$  (kinerja karyawan). Perhitungan analisis data penelitian akan dilakukan dengan bantuan aplikasi statistik SPSS. Analisis regresi berganda dilakukan membuktikan tingkat signifikansi, jika terdapat variabel dengan ketentuan nilai  $\text{sig} \geq 0,05$ .

Berdasarkan analisis yang dilakukan, didapatkan hasil analisis regresi linear berganda sebagai berikut:

**Tabel 4.11**  
**Hasil Analisis Regresi Linear Berganda**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model				Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.806	3.379		2.014	0.047		
	X1	0.204	0.144	0.123	1.414	0.161	0.727	1.375
	X2	-0.144	0.160	-0.067	-0.896	0.373	0.990	1.010
	X3	0.709	0.094	0.653	7.549	0.000	0.733	1.364
a. Dependent Variable: Y								

Sumber: Peneliti (2022)

Dari tabel 4.11 di atas diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 6,806 + 0,204X_1 - 0,144X_2 + 0,709X_3 + e$$

Berdasarkan persamaan regresi linear tersebut dapat dijelaskan bahwa:

- Nilai konstanta yang diperoleh sebesar 6,806 artinya apabila nilai variabel independen (*organizational citizenship behavior*, kompensasi, promosi jabatan) terbukti jika memengaruhi kinerja karyawan, dengan demikian kinerja karyawan akan sama dengan 6,806.
- Variabel  $X_1$  (*organizational citizenship behavior*) memiliki nilai koefisien regresi hasilnya sebesar 0,204 menunjukkan pengaruh positif membuktikan pengaruh yang terlihat searah variabel independen dan variabel dependen, artinya

jika *organizational citizenship behavior* mengalami kenaikan 1% maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,204 dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya dianggap konstan.

- c. Variabel  $X_2$  (kompensasi) memiliki nilai koefisien regresi sebesar -0,144 yang menunjukkan pengaruh negatif. Hal tersebut artinya kompensasi menghasilkan hubungan yang berlawanan arah dengan tingkat kinerja karyawan, dengan demikian jika terjadi kenaikan sebesar 1% kompensasi menyebabkan kinerja karyawan terjadi penurunan sebesar 0,144 diasumsi jika variabel lain konstan.
- d. Variabel  $X_3$  (promosi jabatan) memiliki nilai koefisien regresi hasilnya sebesar 0,709 menunjukkan pengaruh positif membuktikan pengaruh yang terlihat searah variabel independen dan variabel dependen, artinya jika promosi jabatan mengalami kenaikan 1% maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,709 dengan asumsi bahwa variabel independen lainnya dianggap konstan.

#### 4.4.3 Koefisiensi Determinasi Berganda ( $R^2$ )

Nilai pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dengan melihat pada nilai R Squared ( $R^2$ ) yang dihasilkan dari proses perhitungan statistik. Nilai  $R^2$  terletak pada rentang 0 sampai 1 yang diartikan bahwa semakin mendekati 1 maka semakin baik garis regresi atau dengan kata lain semakin kuat pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil olah data dengan menggunakan IBM SPSS versi 22 didapatkan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.12**  
**Koefisien Determinasi Berganda ( $R^2$ )**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 <sup>a</sup>	0.534	0.518	2.414
a. Predictors: (Constant), X1, X2, X3				
b. Dependent Variable: Y				

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan uji *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,518, artinya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa variabel antara lain organizational citizenship behavior, kompensasi dan promosi jabatan sebesar 51,8%. 48,2% lainnya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang digunakan dalam penelitian ini.

#### 4.4.4 Uji Hipotesis

##### a. Uji Simultan (Uji f)

Uji simultan atau uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan atau bersama-sama. Pengambilan keputusan penerimaan hipotesis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai signifikansi uji regresi berganda pada ANOVA Regression (Sig.) dan perbandingan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$ . Hipotesis pertama terbukti kebenarannya apabila nilai signifikansi di bawah 0,05 dan nilai  $F_{hitung}$  yang diperoleh lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$ . Uji signifikansi simultan dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen



(*organizational citizenship behavior*, kompensasi, promosi jabatan) secara simultan atau bersama dapat memberikan pengaruh variabel dependen.

Hasil uji signifikan simultan yang dilakukan sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	567.384	3	189.128	32.465	.000 <sup>b</sup>
	Residual	495.178	85	5.826		
	Total	1062.562	88			
a. Dependent Variable: Y						
b. Predictors: (Constant), X1, X2, X3						

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan uraian dari uji signifikan yang dihasilkan sebesar  $0,000 \leq 0,05$  sehingga dapat ditarik kesimpulan jika variabel *organizational citizenship behavior*, kompensasi, promosi jabatan secara simultan memengaruhi kinerja karyawan.

#### **b. Uji Parsial (Uji T)**

Uji parsial atau uji T dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat secara parsial atau terpisah. Pengambilan keputusan penerimaan hipotesis dapat dilakukan dengan mempertimbangkan nilai signifikansi dan perbandingan nilai thitung dengan ttabel pada masing-masing variabel bebas (X). Uji T dilakukan untuk membuktikan hasil nilai pada tingkat signifikansi pengaruh dari setiap variabel independen dalam penelitian kepada variabel dependen dibandingkan dengan tingkat signifikansi 0,05.

Berikut merupakan dasar pengambilan keputusan hipotesis uji parsial:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji T**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model				Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6.806	3.379		2.014	0.047		
	X1	0.204	0.144	0.123	1.414	0.161	0.727	1.375
	X2	- 0.144	0.160	-0.067	-0.896	0.373	0.990	1.010
	X3	0.709	0.094	0.653	7.549	0.000	0.733	1.364

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan uraian diatas hasil dari uji t dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Variabel *organizational citizenship behavior* ( $X_1$ ) menunjukkan nilai signifikan hasil dari pengujian adalah 0,161. Tingkat signifikansi yang lebih besar daripada 0,05. Hal tersebut menunjukkan jika *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain  $H_0$  ditolak. Sehingga jika terjadi peningkatan *organizational citizenship behavior* tidak mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Variabel kompensasi ( $X_2$ ) menunjukkan nilai signifikan hasil dari pengujian adalah 0,373. Tingkat signifikansi yang lebih besar daripada 0,05. Hal tersebut menunjukkan jika kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan

terhadap kinerja karyawan, dengan kata lain  $H_0$  ditolak. Sehingga jika terjadi peningkatan kompensasi tidak mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

3. Promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Promosi jabatan ( $X_3$ ) menunjukkan nilai signifikansi dari pengujian adalah 0,000. Tingkat signifikansi menunjukkan hasil yang lebih kecil 0,05. Hal tersebut menunjukkan jika promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sehingga  $H_a$  diterima. Maka jika terjadi penambahan promosi jabatan maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

**c. Variabel yang Berpengaruh Dominan**

Uji ini dilakukan untuk mengetahui variabel bebas manakah yang memiliki pengaruh paling kuat atau dominan diantara 3 variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini, yaitu *organizational citizenship behavior* ( $X_1$ ), kompensasi ( $X_2$ ), dan promosi jabatan ( $X_3$ ). Berdasarkan pengujian analisis data primer menggunakan analisis statistik dapat disimpulkan jika dari ketiga variabel tersebut yang memiliki pengaruh yang dominan adalah promosi jabatan. Hal ini dapat diketahui dengan membandingkan nilai koefisien regresi yang distandarkan ( $\beta$ ) *Standardized of Coefficients* antar ketiga variabel bebas yang diteliti. Berdasarkan hasil analisis yang ditunjukkan pada analisis regresi berganda, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan “bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya” tidak terbukti. Melainkan variabel promosi jabatan

yang berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai beta Standardized Coefficients variabel promosi jabatan sebesar 0,653 dan lebih besar dibandingkan dengan variabel *organizational citizenship behavior* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

#### **4.5 Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel *organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Variabel-variabel independen tersebut memiliki pengaruh sebesar 51,8% terhadap variabel kinerja karyawan dan sisanya sebesar 48,2% dipengaruhi oleh faktor lain atau variabel di luar penelitian ini.

##### **4.5.1 Pengaruh Simultan (Uji F)**

Berdasarkan uji F yang dilakukan, disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi ANOVA Regression sebesar 0,000 ( $<0,05$ ). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya diterima.

Keberadaan *organizational citizenship behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan menjadi 3 variabel yang mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan yang dalam hal ini adalah karyawan di PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Ketiga variabel independen tersebut memiliki arah pengaruh yang searah dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya dapat ditingkatkan dengan cara meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan, kesesuaian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, dan kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan.

#### 4.5.2 Pengaruh Parsial (Uji T)

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari tiap-tiap variabel terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji t yang dilakukan, variabel *organizational citizenship behavior* mendapatkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,161 yang mana nilai tersebut melebihi standar signifikansi  $\leq 0,05$ . Hal ini dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan diluar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya (Affandi 2018:27). Dapat dikatakan *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku

karyawan dengan sukarela untuk melakukan pekerjaan diluar job deskripsinya yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan tanpa mengharap imbalan apapun dari perusahaan. Namun yang terjadi di PT. Surya Multi Indopack di Surabaya *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat disebabkan karena perilaku tolong menolong suka membantu orang lain sudah menjadi budaya atau kebiasaan seseorang sebagai makhluk sosial yang hidup saling membutuhkan satu sama lain. Sebagai masyarakat yang berasal dari Jawa hal tersebut merupakan budaya luhur dari nenek moyang yang diajarkan kepada kita sejak masih kecil. Sehingga tanpa adanya imbalan atau balasan yang ditawarkan, sudah sepatutnya kita menolong orang yang sedang mengalami kesulitan. Sebagian besar indikator-indikator dari *organizational citizenship behavior* juga merupakan penerapan nilai-nilai luhur budaya yang diajarkan kepada kita. Demikian juga yang terjadi di dalam perusahaan, karyawan senantiasa dengan sukarela membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan tanpa memandang kinerja yang akan dihasilkan selagi karyawan tersebut mampu dalam kemampuannya untuk membantu.

2. Dari hasil uji t yang dilakukan untuk variabel kompensasi menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,373. Nilai tersebut menunjukkan nilai yang melebihi standar signifikansi  $\leq 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja

karyawan. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada perusahaan Hasibuan (2019:198). Menurut Hamali dalam (Widayati, 2019:7) mengemukakan bahwa kompensasi dimaksudkan sebagai balas jasa perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kebijakan pemberian kompensasi yang diterapkan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya sudah sesuai dengan ketentuan, kondisi dan aturan perusahaan serta disesuaikan dengan peraturan pemerintah yang berlaku. Pemberian kompensasi yang diberikan oleh perusahaan juga tidak pernah merugikan karyawan selama dalam masa kerjanya. Karyawan sudah merasa cukup dengan pemberian dari perusahaan tersebut sehingga karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tetap stabil menunjukkan hasil kinerja yang baik. Meskipun terkadang karyawan mengeluh karena pemberian kompensasi yang diberikan tidak seperti jaman dahulu yang mana saat perusahaan sedang di masa kejayaannya, tetapi karyawan juga menyadari bahwa keadaan yang sekarang tidak bisa dibandingkan dengan jaman dahulu karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Saat terjadi pandemi covid-19 dimana sektor ekonomi khususnya industri paling terdampak dengan kebijakan-kebijakan yang dibuat dengan membatasi aktivitas ekonomi, perusahaan tetap berusaha memenuhi kewajibannya untuk memberikan kompensasi kepada

karyawannya. Hal inilah yang menyebabkan variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.

3. Dari hasil uji t yang dilakukan, variabel promosi jabatan menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil daripada 0,05 sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar menurut Hasibuan (2017:107). Sedangkan menurut Fahmi (2017:88), promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, diharapkan dengan adanya promosi maka karyawan lebih termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dan maksimal sehingga meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya membuat tujuan perusahaan cepat terealisasikan. Promosi jabatan yang berlaku di PT. Surya Multi Indopack di Surabaya sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, adanya promosi jabatan karyawan akan lebih termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dan maksimal sehingga meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi yang terjadi, terkadang karyawan yang



mendapatkan kesempatan promosi jabatan dirasa kurang dalam kemampuannya untuk mengemban tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini menyebabkan kecemburuan bagi karyawan lainnya yang mengharapkan kesempatan untuk promosi jabatan. Karyawan yang selama ini menunjukkan hasil kinerja yang tinggi yang sudah berpengalaman lebih lama dalam bidangnya justru tidak mendapatkan kesempatan untuk promosi jabatan. Kejadian ini dapat mengakibatkan menurunnya kinerja yang selama ini ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Penilaian dari manajemen sering dipertanyakan dan menjadi buah bibir dikalangan karyawan.

#### **4.5.3 Pengaruh Dominan**

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan pada PT. Surya Multi Indopack di Surabaya tidak terbukti kebenarannya, namun variabel promosi jabatan yang terbukti berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dengan nilai beta *Standardized Coefficients* variabel promosi jabatan sebesar 0,653 atau lebih besar jika dibandingkan dengan nilai beta pada variabel *organizational citizenship behavior* dan kompensasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya sangat dipengaruhi kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan untuk karyawannya. Dominan pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan karena promosi jabatan dipandang sebagai

penghargaan atas kemampuan dari karyawan menunjukkan kinerja yang tinggi dan menjadi pembuktian kemampuan yang dimiliki untuk dapat menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi sehingga memiliki jenjang karir yang baik. Promosi jabatan juga memperbesar hak yang akan diterima oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan dari karyawan tersebut. Dengan demikian maka kesempatan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan menjadi salah satu faktor penting yang secara signifikan mampu meningkatkan kinerja karyawan dalam rentang yang cukup besar.

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan penelitian dan analisis data yang dilakukan mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Multi Indopack di Surabaya, disimpulkan sebagai berikut:

1. Dari hasil uji menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Hal tersebut diketahui dari nilai signifikansi dibawah 0,05 dan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .
2. Dari hasil uji menyatakan bahwa variabel:
  - a. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Hal itu diketahui dari nilai signifikansi hasil pengujian yang didapat sebesar 0,161 tingkat signifikansi  $> 0,05$  sehingga dinyatakan tidak berpengaruh signifikan.
  - b. Variabel kompensasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Hal ini diketahui dari nilai

signifikansi hasil pengujian yang didapat sebesar 0,373 tingkat signifikansi  $> 0,05$  sehingga dinyatakan tidak berpengaruh signifikan.

- c. Variabel promosi jabatan ( $X_3$ ) menghasilkan nilai signifikansi pengujian sebesar 0,000. Tingkat signifikansi  $< 0,05$  maka hal tersebut menunjukkan jika promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya.

3. Dari hasil uji *Standardized Coefficients Beta* menyatakan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh dominan terhadap variabel kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya. Berarti bahwa hipotesis yang menjelaskan bahwa variabel kompensasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya tidak terbukti. Dominan variabel tersebut diketahui dari nilai *Standardized Coefficients Beta* sebesar 0,653 yang lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya. Dominan variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dipengaruhi oleh dengan adanya promosi jabatan maka karyawan akan lebih termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dan maksimal sehingga meningkatkan kinerja karyawan.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil dalam penelitian ini, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

a. Bagi Perusahaan

1. Diharapkan perusahaan dapat mengadakan outing/acara gathering di luar pekerjaan sehingga diharapkan dengan adanya kegiatan tersebut karyawan bisa lebih lagi membangun semangat kerja sama yang solid antar karyawan dan rasa kepedulian untuk membantu antar rekan kerja demi kemajuan perusahaan bersama. Secara tidak langsung kegiatan tersebut juga akan menumbuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* dari karyawan sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerjanya.
2. Diharapkan perusahaan dapat membuat kebijakan dengan pemberian kompensasi non finansial yang ditingkatkan, antara lain pemberian bonus, promosi, tunjangan kinerja dsb di luar gaji pokok karena jika kompensasi non finansial dipenuhi secara tidak langsung akan memberikan motivasi lebih sehingga dapat berpengaruh meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya akan mempercepat pencapaian tujuan dari perusahaan.
3. Diharapkan perusahaan dapat memberikan peluang kepada karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan yang sesuai dengan hasil kinerja mereka. Mengkaji ulang dalam sistem penilaian layak atau tidak layaknya seorang karyawan mendapatkan promosi jabatan sehingga lebih tepat sasaran dalam pemilihannya dan menghindari prasangka buruk antar karyawan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini sebagai referensi dalam melakukan penelitian selanjutnya yang lebih luas yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship*

*Behavior*, kompensasi, dan promosi jabatan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Syukur, Edy Supriyono, Yohana Kus Suparwati. 2019. Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Kabupaten Tegal. *Jurnal Magisma* Vol. VII. No. 2. Universitas Diponegoro
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). *Riau: Zanafa Publishing*.
- AN, S. (2019). *PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT METRO ABADI SEMPURNA PEKANBARU* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Arian, L., & Rusmana, S. C. (2022). *PENGARUH ORGANIZATIONAL CLIMATE DAN JOB INVOLVEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT. OSEANO ADHITAPRASARANA KOTA BANDUNG* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi dan Bisnis).
- Aziz, D. S., & Soejoko, D. K. H. (2021, September). ANALISIS MOTIVASI, PROMOSI JABATAN DAN KOMPENSASI SEBAGAI DETERMINAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI KEMBANG JAWA MOTOR TEPUS KEDIRI. In *Seminar Nasional Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi* (Vol. 6, No. 1, pp. 332-338).
- Baehaki, M. K., & Faisal, A. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA, PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN (Studi Kausal Pada Perusahaan Asuransi PT. AJ Sequislife Jakarta). *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(1).
- Bangun, Wilson. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.
- Fidiyanto, D., Mukeri, M., & Fathoni, A. (2018). Analisis pengaruh organizational citizenship behavior dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Journal of management*, 4(4).
- Hamali, A.Y. 2018. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service)
- Hasibuan, Malayu S.P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Amalia Nur, R. (2020). *PENGARUH KOMPENSASI, MOTIVASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) UPT PURWOKERTO* (Doctoral dissertation, IAIN Purwokerto).

- JANAH, N. (2019). *PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V PEKANBARU* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Kilvin, K. (2020). *Pengaruh Disiplin Kerja, Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Mitra Sinetra di Kota Batam* (Doctoral dissertation, Prodi Manajemen). Vol.7 No.1 Januari-April 2020, Hal. 206-219
- Pertiwi, N. M. A. M., Mendra, I. W., & Harwathy, T. I. S. (2021). *PENGARUH MOTIVASI, STRES KERJA DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ENSEVAL PUTERA MEGATRADING CABANG DENPASAR. EMAS, 2(2)*. Vol 2 Nomor 2 Februari 2021
- Pramono, D. (2019). *PENGARUH PENILAIAN PRESTASI DAN JOB ROTATION TERHADAP PROMOSI JABATAN PT. BANK BUKOPIN MEDAN* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS DHARMAWANGSA).
- Putra, S. K. (2019). *PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI PDAM TIRTA WIJAYA KABUPATEN CILACAP* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PURWOKERTO).
- Ramadhan, M. (2021). *PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA PT. BANK DKI CABANG TANJUNG PRIUK)* (Doctoral dissertation, SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA JAKARTA).
- Rismawati, & Mattalata. 2018. *Evaluasi Kinerja. Celebes Media Perkasa*
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Edisi Revisi. Bandung: Refika Aditama.*
- Sudaryo, Yoyo, dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik. Yogyakarta: CV Andi Offset.*
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.*
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.*



## LAMPIRAN

### Lampiran 1: Kuesioner Penelitian

#### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, Kompensasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya Multi Indopack di Surabaya**

Dengan Hormat,

Saya Yoga Sendhy Pratama mahasiswa Universitas Bhayangkara Surabaya. Dalam rangka menyelesaikan skripsi/tugas akhir perkuliahan saya sebagai mahasiswa jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, saya melakukan penelitian sesuai judul diatas dengan mengumpulkan kuesioner yang sudah dibagikan. Oleh karena itu, saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi/memberikan jawaban atas beberapa pertanyaan terkait dengan penelitian ini. Apapun yang Bapak/Ibu jawab di kuesioner ini tidak ada jawaban yang salah dan semua jawaban yang diberikan dijaga kerahasiaannya.

Terimakasih atas perhatian dan bantuannya yang sangat berarti bagi saya.

Petunjuk Pengerjaan Kuesioner:

Berikut terdapat 27 pernyataan mengenai pekerjaan dan kepuasan Bapak/Ibu terhadap kinerja Bapak/Ibu di PT Surya Multi Indopack di Surabaya. Berikan jawaban Bapak/Ibu dengan memberikan tanda centang (V) pada salah satu dari 4 pilihan jawaban yang menjelaskan seberapa setuju Bapak/Ibu dengan pernyataan tersebut.

TS : Tidak setuju

KS : Kurang Setuju

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

No.	Pernyataan	TS	KS	S	SS
<b>Organizational Citizenship Behavior</b>					
1.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack berinisiatif untuk membantu rekan kerja secara sukarela				
2.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack menjaga hubungan baik antar karyawan				
3.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack menerima keadaan apapun dalam perusahaan				
4.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack berdedikasi tinggi akan pencapaian dalam pekerjaannya				
5.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bertanggung jawab terlibat dalam berbagai kegiatan di perusahaan.				
<b>Kompensasi</b>					
6.	Besarnya insentif yang telah diberikan kepada karyawan PT. Surya Multi Indopack telah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.				
7.	Gaji yang diberikan PT. Surya Multi Indopack sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR).				
8.	Bonus bayaran yang diberikan sesuai dengan hasil kerja karyawan atas prestasinya				

9.	Tunjangan yang diberikan meningkatkan kesejahteraan karyawan PT. Surya Multi Indopack				
	<b>Promosi Jabatan</b>				
10.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap jujur dalam pekerjaannya maupun dengan sekitarnya.				
11.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mentaati aturan yang berlaku di perusahaan				
12.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mencapai hasil kerja yang baik, efektif dan efisien dalam bekerja				
13.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat bekerja sama dengan baik kepada sesama maupun keatas dan kebawah.				
14.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack cakap dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik				
15.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap loyal terhadap perusahaan dalam keadaan apapun.				
16.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat memberikan contoh yang baik dan bisa menjadi teladan bagi yang lain.				
17.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat berkomunikasi secara efektif sehingga tidak terjadi missskomunikasi.				
18.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack memiliki pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan dan jabatannya.				

<b>Kinerja Karyawan</b>				
19.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu menghasilkan produk kerja sesuai dengan target yang ditetapkan.			
20.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu bekerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.			
21.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack memiliki etos kerja yang tinggi dengan meminimalisir penggunaan sumber daya			
22.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mematuhi aturan dalam perusahaan			
23.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack mampu memutuskan apa yang harus dilakukan dan benar dalam pekerjaannya tanpa harus menunggu arahan			
24.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack cermat dan teliti dalam menjalankan pekerjaan			
25.	Pimpinan harus memberikan contoh menjadi pemimpin yang baik kepada karyawan PT. Surya Multi Indopack			
26.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack bersikap jujur dalam setiap situasi dalam pekerjaannya.			
27.	Karyawan PT. Surya Multi Indopack dapat memunculkan ide-ide baru yang membantu perusahaan mencapai tujuan			

**Lampiran 2: Gedung PT. Surya Multi Indopack di Surabaya**



**Lampiran 3: Data Diri Responden**

<b>No.</b>	<b>Nama</b>	<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Lama Bekerja</b>
1.	Yudi	Laki – laki	Diatas 10 tahun
2.	Bambang	Laki – laki	3 – 5 tahun
3.	Suharto	Laki – laki	Diatas 10 tahun
4.	Grady	Laki – laki	2 – 3 tahun
5.	Elvira	Perempuan	3 – 5 tahun
6.	Hafid Maulana	Laki – laki	5 – 10 tahun
7.	Ira Krisnawati	Perempuan	Diatas 10 tahun
8.	Tomi Diarto	Laki – laki	Diatas 10 tahun
9.	Stefanus Hendrik	Laki – laki	3 – 5 tahun
10.	Kristian Prasetyo	Laki – laki	5 – 10 tahun
11.	Yohanes Freddy	Laki – laki	5 – 10 tahun
12.	Erwin Sutanto	Laki – laki	5 – 10 tahun
13.	Andrian Junio	Laki – laki	3 – 5 tahun
14.	Budianto	Laki – laki	2 – 3 tahun
15.	Suratman	Laki – laki	Diatas 10 tahun
16.	Eleonora Ratna	Perempuan	3 – 5 tahun
17.	Riana Angeline	Perempuan	5 – 10 tahun
18.	Sumino K	Laki – laki	Diatas 10 tahun
19.	Veronika	Perempuan	5 – 10 tahun
20.	Dominica Felicia	Perempuan	5 – 10 tahun
21.	Ageng Sasana	Laki – laki	5 – 10 tahun
22.	Estianti	Perempuan	Diatas 10 tahun
23.	Caroline Janet	Perempuan	3 – 5 tahun
24.	Felicia Layrensius	Perempuan	2 – 3 tahun
25.	Krismon H. S	Laki – laki	5 – 10 tahun
26.	Flora	Perempuan	Diatas 10 tahun
27.	Hery	Perempuan	Diatas 10 tahun
28.	Irul	Laki – laki	Diatas 10 tahun
29.	Amin Mukayat	Laki – laki	Diatas 10 tahun
30.	Ari	Perempuan	Diatas 10 tahun
31.	Nining	Perempuan	5 – 10 tahun
32.	Fanny Meliana	Perempuan	5 – 10 tahun
33.	Yesaya	Laki – laki	3 – 5 tahun
34.	Agung Heri	Laki – laki	5 – 10 tahun
35.	Gunawan Wibisono	Laki – laki	Diatas 10 tahun
36.	Andriyanto	Laki – laki	5 – 10 tahun
37.	Okke	Perempuan	5 – 10 tahun
38.	Vonny	Perempuan	5 – 10 tahun

39.	Gamas Wicaksana	Laki – laki	5 – 10 tahun
40.	Lilik	Laki – laki	Diatas 10 tahun
41.	Aditya	Laki – laki	5 – 10 tahun
42.	Benny	Laki – laki	Diatas 10 tahun
43.	Darmanto	Laki – laki	Diatas 10 tahun
44.	Aripin	Laki – laki	Diatas 10 tahun
45.	Krisna R	Laki – laki	2 – 3 tahun
46.	Roby	Laki – laki	Diatas 10 tahun
47.	Asrori	Laki – laki	Diatas 10 tahun
48.	Dito	Laki – laki	2 – 3 tahun
49.	Harsono	Laki – laki	5 – 10 tahun
50.	Tio	Laki – laki	Diatas 10 tahun
51.	Aris	Laki – laki	Diatas 10 tahun
52.	Edy	Laki – laki	5 – 10 tahun
53.	Ferry	Laki – laki	5 – 10 tahun
54.	Indratno	Laki – laki	Diatas 10 tahun
55.	Dwi	Laki – laki	5 – 10 tahun
56.	Djazuli	Laki – laki	Diatas 10 tahun
57.	Sugeng	Laki – laki	Diatas 10 tahun
58.	Agung Hidayat	Laki – laki	5 – 10 tahun
59.	Mahastra Ramadhan P	Laki – laki	2 – 3 tahun
60.	Suripto	Laki – laki	Diatas 10 tahun
61.	Ayu	Perempuan	2 – 3 tahun
62.	Hermawan	Laki – laki	2 – 3 tahun
63.	Waluyo	Laki – laki	Diatas 10 tahun
64.	Hoesien	Laki – laki	2 – 3 tahun
65.	Herman Sugianto	Laki – laki	3 – 5 tahun
66.	Eryskawati	Perempuan	Diatas 10 tahun
67.	Ainur Rokhim	Laki – laki	5 – 10 tahun
68.	Herman Sudibyoy	Laki – laki	5 – 10 tahun
69.	Citra Yudha P	Laki – laki	3 – 5 tahun
70.	Ahmad	Laki – laki	3 – 5 tahun
71.	Imam Sunhadi	Laki – laki	Diatas 10 tahun
72.	Bagus Handoko	Laki – laki	5 – 10 tahun
73.	Moh. Mu'Anam	Laki – laki	5 – 10 tahun
74.	Thoriqul Azza	Laki – laki	3 – 5 tahun
75.	Abdul Muntolib	Laki – laki	Diatas 10 tahun
76.	Andy Zulkarnaen	Laki – laki	5 – 10 tahun
77.	Rudy	Laki – laki	Diatas 10 tahun
78.	Mustamin	Laki – laki	Diatas 10 tahun
79.	Abdur	Laki – laki	Diatas 10 tahun

<b>80.</b>	Riki A	Laki – laki	2 – 3 tahun
<b>81.</b>	Agus Hamdani	Laki – laki	Diatas 10 tahun
<b>82.</b>	Bimo	Laki – laki	5 – 10 tahun
<b>83.</b>	Steven	Laki – laki	2 – 3 tahun
<b>84.</b>	Yanuar	Laki – laki	Diatas 10 tahun
<b>85.</b>	Akin	Laki – laki	5 – 10 tahun
<b>86.</b>	Wiyoto	Laki – laki	Diatas 10 tahun
<b>87.</b>	Fariz	Laki – laki	5 – 10 tahun
<b>88.</b>	Faisal	Laki – laki	2 – 3 tahun
<b>89.</b>	Agnes Novita	Perempuan	3 – 5 tahun

#### Lampiran 4: Data Kuesioner

##### *Organizational Citizenship Behavior*

<b>No.</b>	<b>X1.1</b>	<b>X1.2</b>	<b>X1.3</b>	<b>X1.4</b>	<b>X1.5</b>	<b>X1 total</b>	<b>X1 mean</b>
<b>1</b>	3	3	2	4	1	13	2,60
<b>2</b>	3	3	3	3	3	15	3,00
<b>3</b>	2	3	2	3	3	13	2,60
<b>4</b>	3	3	2	4	2	14	2,80
<b>5</b>	3	3	2	4	3	15	3,00
<b>6</b>	2	3	2	4	3	14	2,80
<b>7</b>	4	3	3	4	2	16	3,20
<b>8</b>	4	3	3	4	3	17	3,40
<b>9</b>	1	3	3	2	3	12	2,40
<b>10</b>	4	2	3	4	2	15	3,00
<b>11</b>	3	3	1	3	3	13	2,60
<b>12</b>	3	3	3	3	2	14	2,80
<b>13</b>	3	3	2	4	4	16	3,20
<b>14</b>	3	3	2	3	2	13	2,60
<b>15</b>	4	4	3	3	3	17	3,40
<b>16</b>	2	1	4	3	2	12	2,40
<b>17</b>	4	3	2	4	2	15	3,00
<b>18</b>	3	3	2	3	4	15	3,00
<b>19</b>	3	3	3	4	3	16	3,20
<b>20</b>	2	3	3	4	4	16	3,20
<b>21</b>	2	3	3	3	3	14	2,80



<b>22</b>	2	4	2	3	2	13	2,60
<b>23</b>	4	3	3	4	4	18	3,60
<b>24</b>	3	3	3	4	3	16	3,20
<b>25</b>	2	2	3	2	2	11	2,20
<b>26</b>	3	3	3	3	4	16	3,20
<b>27</b>	3	3	3	3	3	15	3,00
<b>28</b>	2	4	3	3	3	15	3,00
<b>29</b>	2	2	3	3	3	13	2,60
<b>30</b>	3	3	2	4	3	15	3,00
<b>31</b>	3	3	2	4	2	14	2,80
<b>32</b>	3	3	3	4	4	17	3,40
<b>33</b>	3	3	1	3	2	12	2,40
<b>34</b>	3	2	3	2	3	13	2,60
<b>35</b>	3	3	3	4	3	16	3,20
<b>36</b>	3	2	2	3	3	13	2,60
<b>37</b>	3	4	3	3	2	15	3,00
<b>38</b>	3	3	4	3	3	16	3,20
<b>39</b>	2	3	3	3	2	13	2,60
<b>40</b>	3	3	3	4	3	16	3,20
<b>41</b>	4	3	3	3	4	17	3,40
<b>42</b>	3	4	3	4	3	17	3,40
<b>43</b>	3	2	2	2	3	12	2,40
<b>44</b>	3	4	3	4	4	18	3,60
<b>45</b>	2	4	4	3	4	17	3,40
<b>46</b>	3	4	3	4	3	17	3,40
<b>47</b>	2	3	3	4	3	15	3,00
<b>48</b>	3	4	3	3	3	16	3,20
<b>49</b>	3	4	3	3	4	17	3,40
<b>50</b>	3	3	3	3	3	15	3,00
<b>51</b>	4	4	3	4	4	19	3,80
<b>52</b>	3	3	2	3	2	13	2,60
<b>53</b>	2	3	3	4	3	15	3,00
<b>54</b>	3	4	3	4	2	16	3,20
<b>55</b>	3	3	2	3	3	14	2,80
<b>56</b>	3	3	3	4	3	16	3,20
<b>57</b>	3	3	4	3	3	16	3,20

<b>58</b>	4	3	3	4	3	17	3,40
<b>59</b>	3	4	3	3	3	16	3,20
<b>60</b>	4	4	3	3	3	17	3,40
<b>61</b>	4	4	3	4	3	18	3,60
<b>62</b>	3	4	3	4	4	18	3,60
<b>63</b>	4	4	3	4	4	19	3,80
<b>64</b>	3	3	4	4	3	17	3,40
<b>65</b>	3	3	2	3	2	13	2,60
<b>66</b>	4	4	3	3	3	17	3,40
<b>67</b>	3	3	2	3	3	14	2,80
<b>68</b>	2	2	1	3	3	11	2,20
<b>69</b>	3	4	4	3	3	17	3,40
<b>70</b>	3	3	3	3	3	15	3,00
<b>71</b>	4	3	3	4	3	17	3,40
<b>72</b>	2	3	2	3	3	13	2,60
<b>73</b>	2	3	2	3	3	13	2,60
<b>74</b>	2	3	2	2	3	12	2,40
<b>75</b>	3	3	4	3	4	17	3,40
<b>76</b>	3	3	2	3	3	14	2,80
<b>77</b>	2	1	2	2	2	9	1,80
<b>78</b>	2	3	2	2	1	10	2,00
<b>79</b>	3	2	3	3	3	14	2,80
<b>80</b>	3	2	2	2	3	12	2,40
<b>81</b>	3	3	3	3	3	15	3,00
<b>82</b>	2	2	2	3	2	11	2,20
<b>83</b>	2	2	3	2	2	11	2,20
<b>84</b>	3	3	1	3	3	13	2,60
<b>85</b>	3	3	3	3	3	15	3,00
<b>86</b>	2	3	3	3	4	15	3,00
<b>87</b>	3	4	3	3	3	16	3,20
<b>88</b>	3	3	3	4	3	16	3,20
<b>89</b>	3	3	2	3	3	14	2,80

Kompensasi

<b>No.</b>	<b>X2.1</b>	<b>X2.2</b>	<b>X2.3</b>	<b>X2.4</b>	<b>X1 total</b>	<b>X1 mean</b>
<b>1.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>2.</b>	3	3	3	3	12	3,00
<b>3.</b>	3	3	3	3	12	3,00
<b>4.</b>	2	3	3	3	11	2,75
<b>5.</b>	4	3	4	4	15	3,75
<b>6.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>7.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>8.</b>	2	2	2	2	8	2,00
<b>9.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>10.</b>	4	4	3	4	15	3,75
<b>11.</b>	4	3	3	3	13	3,25
<b>12.</b>	4	2	2	2	10	2,50
<b>13.</b>	3	3	3	3	12	3,00
<b>14.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>15.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>16.</b>	4	4	4	3	15	3,75
<b>17.</b>	4	4	3	4	15	3,75
<b>18.</b>	3	3	3	3	12	3,00
<b>19.</b>	4	4	4	3	15	3,75
<b>20.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>21.</b>	4	3	4	4	15	3,75
<b>22.</b>	2	3	4	4	13	3,25
<b>23.</b>	4	3	4	4	15	3,75
<b>24.</b>	3	3	3	3	12	3,00
<b>25.</b>	4	3	4	4	15	3,75
<b>26.</b>	2	4	3	3	12	3,00
<b>27.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>28.</b>	4	3	4	4	15	3,75
<b>29.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>30.</b>	3	4	4	3	14	3,50
<b>31.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>32.</b>	3	4	3	4	14	3,50
<b>33.</b>	4	4	4	4	16	4,00
<b>34.</b>	4	4	4	4	16	4,00

35.	4	4	4	4	16	4,00
36.	4	4	4	4	16	4,00
37.	3	4	4	4	15	3,75
38.	4	4	4	4	16	4,00
39.	4	4	4	4	16	4,00
40.	4	3	3	4	14	3,50
41.	4	4	4	4	16	4,00
42.	4	4	4	4	16	4,00
43.	4	3	3	3	13	3,25
44.	3	3	4	3	13	3,25
45.	4	4	4	4	16	4,00
46.	3	3	3	4	13	3,25
47.	4	4	4	3	15	3,75
48.	4	4	4	4	16	4,00
49.	4	4	4	4	16	4,00
50.	3	4	4	3	14	3,50
51.	3	4	4	4	15	3,75
52.	4	4	4	4	16	4,00
53.	3	4	3	3	13	3,25
54.	4	4	4	4	16	4,00
55.	4	4	3	4	15	3,75
56.	4	4	4	4	16	4,00
57.	3	3	3	3	12	3,00
58.	3	3	4	4	14	3,50
59.	4	4	4	4	16	4,00
60.	3	4	3	3	13	3,25
61.	4	4	3	4	15	3,75
62.	4	3	4	4	15	3,75
63.	4	4	4	4	16	4,00
64.	4	4	3	3	14	3,50
65.	4	4	4	4	16	4,00
66.	4	3	4	4	15	3,75
67.	4	4	4	4	16	4,00
68.	4	4	3	4	15	3,75
69.	4	4	4	4	16	4,00
70.	4	4	3	3	14	3,50

71.	4	4	4	4	16	4,00
72.	3	3	4	4	14	3,50
73.	4	4	3	4	15	3,75
74.	4	4	4	4	16	4,00
75.	4	4	3	4	15	3,75
76.	4	4	4	4	16	4,00
77.	3	4	4	4	15	3,75
78.	4	4	3	4	15	3,75
79.	4	4	4	4	16	4,00
80.	4	4	4	4	16	4,00
81.	4	4	4	4	16	4,00
82.	3	3	4	4	14	3,50
83.	3	4	4	4	15	3,75
84.	4	4	4	4	16	4,00
85.	4	4	4	4	16	4,00
86.	4	4	3	3	14	3,50
87.	3	3	3	3	12	3,00
88.	4	4	3	4	15	3,75
89.	4	3	4	4	15	3,75

Promosi Jabatan

No.	X3. 1	X3. 2	X3. 3	X3. 4	X3. 5	X3. 6	X3. 7	X3. 8	X3. 9	X3 total	X3 mean
1	3	2	4	2	3	2	3	3	3	25	2,78
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00
3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	22	2,44
4	2	3	2	3	3	2	2	2	3	22	2,44
5	2	4	4	2	2	3	3	2	3	25	2,78
6	1	2	2	2	3	2	2	3	3	20	2,22
7	2	3	2	3	2	3	3	1	3	22	2,44
8	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00
9	2	4	3	2	3	3	2	3	3	25	2,78
10	2	4	4	1	3	3	3	2	3	25	2,78
11	2	2	4	3	4	4	3	3	3	28	3,11
12	2	2	2	3	3	2	2	3	3	22	2,44



<b>49</b>	3	3	4	4	4	3	3	3	3	30	3,33
<b>50</b>	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29	3,22
<b>51</b>	3	3	2	3	4	3	3	3	3	27	3,00
<b>52</b>	3	4	4	3	3	3	3	3	4	30	3,33
<b>53</b>	2	3	3	4	4	3	3	3	2	27	3,00
<b>54</b>	3	3	4	3	3	2	3	3	2	26	2,89
<b>55</b>	3	4	3	2	3	3	3	3	3	27	3,00
<b>56</b>	2	3	3	4	3	2	3	3	2	25	2,78
<b>57</b>	3	3	3	3	3	3	2	3	3	26	2,89
<b>58</b>	3	3	3	3	4	3	3	3	3	28	3,11
<b>59</b>	3	4	3	3	4	4	3	3	3	30	3,33
<b>60</b>	2	3	3	3	3	3	2	3	3	25	2,78
<b>61</b>	3	3	4	3	4	3	3	3	4	30	3,33
<b>62</b>	3	3	4	4	4	3	3	4	4	32	3,56
<b>63</b>	4	3	3	3	4	3	2	3	3	28	3,11
<b>64</b>	4	3	4	4	3	3	4	4	3	32	3,56
<b>65</b>	3	3	3	2	3	3	3	2	3	25	2,78
<b>66</b>	3	3	4	3	4	3	3	3	3	29	3,22
<b>67</b>	3	2	3	3	3	3	4	3	4	28	3,11
<b>68</b>	3	3	3	2	3	3	3	2	2	24	2,67
<b>69</b>	2	3	3	3	3	2	3	2	3	24	2,67
<b>70</b>	3	3	3	2	3	3	2	3	4	26	2,89
<b>71</b>	3	3	3	2	3	2	3	2	3	24	2,67
<b>72</b>	2	3	3	3	3	2	3	2	3	24	2,67
<b>73</b>	2	3	2	3	3	3	3	3	4	26	2,89
<b>74</b>	1	4	2	2	3	2	2	2	3	21	2,33
<b>75</b>	3	2	4	3	3	4	2	2	4	27	3,00
<b>76</b>	3	3	1	3	2	2	3	3	3	23	2,56
<b>77</b>	3	3	2	2	2	2	2	1	2	19	2,11
<b>78</b>	2	2	2	2	3	2	3	2	3	21	2,33
<b>79</b>	3	2	3	3	3	2	2	1	3	22	2,44
<b>80</b>	2	3	2	3	3	2	2	3	4	24	2,67
<b>81</b>	2	2	2	3	3	3	3	3	3	24	2,67
<b>82</b>	3	2	2	3	2	2	3	2	2	21	2,33
<b>83</b>	2	2	1	1	3	2	2	2	1	16	1,78
<b>84</b>	2	3	2	3	3	2	3	2	3	23	2,56





<b>27</b>	2	2	2	3	3	2	4	2	2	22	2,44
<b>28</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	2,89
<b>29</b>	3	3	3	4	4	4	3	3	2	29	3,22
<b>30</b>	4	3	3	3	3	3	3	2	3	27	3,00
<b>31</b>	4	3	3	3	3	2	3	3	3	27	3,00
<b>32</b>	3	3	2	3	3	3	3	2	2	24	2,67
<b>33</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3,00
<b>34</b>	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	2,89
<b>35</b>	3	3	3	3	4	3	3	3	4	29	3,22
<b>36</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	3	25	2,78
<b>37</b>	4	3	3	3	3	2	3	2	3	26	2,89
<b>38</b>	4	3	3	3	2	3	3	2	3	26	2,89
<b>39</b>	3	3	3	3	3	3	3	2	4	27	3,00
<b>40</b>	4	3	2	3	3	3	3	3	2	26	2,89
<b>41</b>	3	3	3	3	3	2	3	3	2	25	2,78
<b>42</b>	4	3	3	3	3	2	3	2	3	26	2,89
<b>43</b>	4	3	4	4	3	4	4	4	4	34	3,78
<b>44</b>	4	4	2	4	4	4	4	4	3	33	3,67
<b>45</b>	4	4	2	3	4	3	3	3	4	30	3,33
<b>46</b>	4	3	3	3	3	3	4	2	2	27	3,00
<b>47</b>	3	3	3	3	4	3	4	2	4	29	3,22
<b>48</b>	3	3	2	3	2	3	4	3	3	26	2,89
<b>49</b>	4	3	4	3	3	3	4	3	3	30	3,33
<b>50</b>	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30	3,33
<b>51</b>	4	4	2	3	3	3	3	3	2	27	3,00
<b>52</b>	3	3	3	3	2	3	4	3	3	27	3,00
<b>53</b>	3	4	3	3	2	3	3	3	3	27	3,00
<b>54</b>	3	4	4	3	3	2	3	3	3	28	3,11
<b>55</b>	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	2,89
<b>56</b>	3	3	4	3	2	3	3	3	3	27	3,00
<b>57</b>	4	3	3	3	3	3	3	3	3	28	3,11
<b>58</b>	4	3	3	3	3	4	4	3	3	30	3,33
<b>59</b>	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29	3,22
<b>60</b>	3	3	2	3	2	3	3	2	3	24	2,67
<b>61</b>	3	3	3	3	3	4	4	3	4	30	3,33
<b>62</b>	4	4	3	3	3	4	3	3	4	31	3,44

<b>63</b>	4	4	3	3	3	4	4	3	3	31	3,44
<b>64</b>	4	4	4	4	4	4	3	4	3	34	3,78
<b>65</b>	3	3	3	3	3	3	3	3	2	26	2,89
<b>66</b>	3	4	2	3	2	3	3	3	2	25	2,78
<b>67</b>	4	3	4	2	3	4	4	2	3	29	3,22
<b>68</b>	4	4	2	3	1	2	3	2	2	23	2,56
<b>69</b>	3	3	1	3	1	3	3	2	2	21	2,33
<b>70</b>	3	4	3	3	3	3	3	2	3	27	3,00
<b>71</b>	3	3	2	3	2	3	3	3	2	24	2,67
<b>72</b>	3	4	3	3	1	2	3	2	2	23	2,56
<b>73</b>	3	4	1	2	2	3	4	2	2	23	2,56
<b>74</b>	3	3	1	3	1	2	1	2	3	19	2,11
<b>75</b>	3	2	4	3	2	2	4	2	1	23	2,56
<b>76</b>	2	3	1	3	2	3	3	2	1	20	2,22
<b>77</b>	2	3	2	3	1	2	2	2	3	20	2,22
<b>78</b>	3	2	2	3	2	3	3	2	2	22	2,44
<b>79</b>	3	2	3	2	2	3	3	2	1	21	2,33
<b>80</b>	3	2	3	3	2	3	3	2	3	24	2,67
<b>81</b>	2	2	2	3	3	3	3	2	2	22	2,44
<b>82</b>	2	3	3	2	3	2	2	2	2	21	2,33
<b>83</b>	2	2	3	2	2	2	2	3	3	21	2,33
<b>84</b>	3	2	3	2	3	2	3	2	2	22	2,44
<b>85</b>	2	3	2	2	2	4	1	3	4	23	2,56
<b>86</b>	2	2	2	3	3	2	4	3	3	24	2,67
<b>87</b>	4	4	3	3	4	3	4	3	3	31	3,44
<b>88</b>	3	3	3	4	3	4	4	3	3	30	3,33
<b>89</b>	2	3	2	3	2	2	3	2	3	22	2,44

## Lampiran 5: Validitas dan Reliabilitas

### Validitas

#### a. Organizational Citizenship Behavior

		Correlations					
		OCB1	OCB2	OCB3	OCB4	OCB5	TOTAL_OCB
OCB1	Pearson Correlation	1	.298**	0,121	.422**	0,152	.630**
	Sig. (2-tailed)		0,005	0,257	0,000	0,154	0,000
	N	89	89	89	89	89	89
OCB2	Pearson Correlation	.298**	1	.215*	.341**	.286**	.679**
	Sig. (2-tailed)	0,005		0,043	0,001	0,007	0,000
	N	89	89	89	89	89	89
OCB3	Pearson Correlation	0,121	.215*	1	0,145	.278**	.568**
	Sig. (2-tailed)	0,257	0,043		0,175	0,008	0,000
	N	89	89	89	89	89	89
OCB4	Pearson Correlation	.422**	.341**	0,145	1	0,187	.654**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,001	0,175		0,079	0,000
	N	89	89	89	89	89	89
OCB5	Pearson Correlation	0,152	.286**	.278**	0,187	1	.614**
	Sig. (2-tailed)	0,154	0,007	0,008	0,079		0,000
	N	89	89	89	89	89	89
TOTAL_OCB	Pearson Correlation	.630**	.679**	.568**	.654**	.614**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	89	89	89	89	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## b. Kompensasi

		Correlations				
		KOMPENSASI1	KOMPENSASI2	KOMPENSASI3	KOMPENSASI4	TOTAL_KOMPENSASI
KOMPENSASI1	Pearson Correlation	1	.414**	.330**	.464**	.733**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,002	0,000	0,000
	N	89	89	89	89	89
KOMPENSASI2	Pearson Correlation	.414**	1	.399**	.458**	.738**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	89	89	89	89	89
KOMPENSASI3	Pearson Correlation	.330**	.399**	1	.625**	.765**
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000		0,000	0,000
	N	89	89	89	89	89
KOMPENSASI4	Pearson Correlation	.464**	.458**	.625**	1	.826**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	89	89	89	89	89
TOTAL_KOMPENSASI	Pearson Correlation	.733**	.738**	.765**	.826**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	89	89	89	89	89

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





## Reliabilitas

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,616	5

OCB (X1)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,729	9

Promosi Jabatan (X3)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,762	4

Kompensasi (X2)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	89	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	89	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,730	9

Kinerja Karyawan (Y)

### Lampiran 6: Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>								
Model				Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		Beta					Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,806	3,379		2,014	0,047		
	TOTAL_OCB	0,204	0,144	0,123	1,414	0,161	0,727	1,375
	TOTAL_KOMPENSASI	-0,144	0,160	-0,067	-0,896	0,373	0,990	1,010
	TOTAL_PROMOSI	0,709	0,094	0,653	7,549	0,000	0,733	1,364
a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA								

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 <sup>a</sup>	0,534	0,518	2,414
a. Predictors: (Constant), TOTAL_PROMOSI, TOTAL_KOMPENSASI, TOTAL_OCB				
b. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA				



ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	567,384	3	189,128	32,465	.000 <sup>b</sup>
	Residual	495,178	85	5,826		
	Total	1062,562	88			
a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA						
b. Predictors: (Constant), TOTAL_PROMOSI, TOTAL_KOMPENSASI, TOTAL_OCB						

Coefficients <sup>a</sup>								
Model				Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	VIF
				Beta			Tolerance	
1	(Constant)	6,806	3,379		2,014	0,047		
	TOTAL_OCB	0,204	0,144	0,123	1,414	0,161	0,727	1,375
	TOTAL_KOMPENSASI	-0,144	0,160	-0,067	-0,896	0,373	0,990	1,010
	TOTAL_PROMOSI	0,709	0,094	0,653	7,549	0,000	0,733	1,364
a. Dependent Variable: TOTAL_KINERJA								

## KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : Yoga Sendhy Pratama  
 N.I.M : 1812121081  
 Program Studi : Manajemen  
 Spesialisasi : MSDM  
 Mulai Memprogram : Bulan ..... Tahun 2022 .  
 Judul Skripsi : **PENGARUH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KOMPENSASI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. SURYA MULTI INDOPACK.**  
 Pembimbing Utama : SUTOFO, SE., M.M.  
 Pembimbing Pendamping : **INDAH NOVIANDARI, SE., M.Si.**

No.	Tanggal Bimbingan	Materi	Pembimbing I	Pembimbing II
1.	22-April 2022	Bab I-III Rev		
2.	13-Juni 2022	Bab I-III Rev		
3.	14-6-2022	Bab I-III		
4.				
5.				
6.				
7.				
8.	7-7-2022	Bab IV-IV Revisi		
9.	08-7-2022	Bab IV ACR		
10.		Bab V Revisi		
11.	12-7-2022	Bab IV-V ACR		
12.	15-7-2022	Bab V ACR		
13.				
14.				
15.				
16.				

Surabaya, 23 MARET 2022  
 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
 Ketua Program Studi Manajemen

Indah Noviandari, SE., M.Si

NIDN. 0704117101

14 Juli 2022