



ANALISIS SIMULTAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Moh Rifqi Kairul Umam¹, Samino Setiawan²

¹Institut Agama Islam Negeri Surakarta

² Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta

¹Jl. Pandawa, Dusun IV, Puncangan, Sukoharjo, Jawa Tengah

²Jl. Laksda Adisucipto, Papringan, Catur Tunggal, Sleman, D.I. Yogyakarta

¹ moh.rifqi@iain-surakarta.ac.id

² rifqi.elkhoiry@gmail.com

Abstract

Good employee commitment is reflected in its performance, while the ones that influence it are organizational commitment and organizational citizenship behavior. This study aims to determine the effect of organizational commitment on employee performance and OCB, the effect of OCB on organizational commitment, and the influence of OCB on employee performance. The sample of this study was 300 people P.T. XYZ obtained by simple random sampling technique. The data analysis in this study uses the Structural Equation Modeling (SEM) analysis method which is operated through IBM AMOS Graphics 21 program. The analysis technique used in this study is the measurement model and structural model. The results showed organizational commitment had a significant positive effect on OCB, OCB had a significant positive effect on organizational commitment, organizational commitment had a significant positive influence on employee performance, and OCB had a significant positive effect on employee performance. The OCB as an intervening variable in the causality relationship between organizational commitment and employee performance has no significant effect. Organizational commitment as an intervening variable in the causality relationship between OCB and employee performance also has no significant influence.

Keyword : *Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance*

Abstrak

Komitmen karyawan yang baik tercermin dari kinerjanya, adapun yang memengaruhinya adalah komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dan OCB, pengaruh OCB terhadap komitmen organisasional, dan pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Sampel penelitian ini sebanyak 300 orang karyawan P.T. XYZ yang diperoleh dengan teknik *simple random sampling*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program IBM AMOS Graphics 21. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*). Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun OCB sebagai variabel *intervening* pada hubungan kausalitas antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan. Komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada hubungan kausalitas antara OCB dengan kinerja karyawan juga tidak memiliki pengaruh signifikan.

Kata Kunci: Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan

1. PENDAHULUAN

Keberhasilan pengelolaan organisasi selalu terkait dengan pemberdayagunaan sumber daya manusia (Handoko, 1989), sedangkan manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan praktik dan keputusan manajer yang secara langsung dapat mempengaruhi sumber daya manusia (Simamora, 2001). Komitmen karyawan yang baik dalam berorganisasi dapat ditunjukkan dengan lebih produktif dalam bekerja, dimana indikatornya dapat dilihat dari kinerja yang dicapai. Komitmen organisasional merupakan keadaan dimana karyawan mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan, dan harapannya untuk tetap berada dalam organisasi (Robbins & Judge, 2008).

Sebagian hasil penelitian menunjukkan tidak adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan (Ellinger et al., 2013; Novita, Sunuharjo, & Ruhana, 2016; Yiing & Zaman, 2009), namun sebagian hasil penelitian lainnya menunjukkan hubungan yang signifikan (Nurmatias, 2015; Taurisa & Ratnawati, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan berdasarkan kesenjangan hasil penelitian terdahulu dalam hubungan sebab akibat antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, dimana terdapat inkonsistensi pada hasil penelitian-penelitian tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Darto, 2014; Harwiki, 2016; Nursyamsi, 2013; Supriyanto, 2013). Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB (Nadim, Hassan, Abbas, & Naveed, 2016; Sjahrudin, Armanu, Sudiro, & Normijati, 2013; Supriyanto, 2013), dan sebaliknya, OCB juga berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Nursyamsi, 2013).

Dari uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan pengaruh antara komitmen organisasional terhadap OCB, dan OCB terhadap komitmen organisasional, serta sekaligus menguji hubungan pengaruh antara komitmen organisasional dan OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa asumsi dasar dari *Theory of Planned Behavior* (TPB) atau Teori Perilaku Terencana, yang merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) (Werner, 2004). TRA dirumuskan

pada tahun 1967 untuk menguji konsistensi hubungan antara perilaku dan sikap (Fishbein & Ajzen, 1975; Werner, 2004). TRA dan TPB berasumsi bahwa tindakan yang dilakukan seseorang berdasarkan rasionalitas, dimana seseorang akan mempertimbangkan secara rasional terkait dengan implikasi tindakan yang akan dilakukan.

2. TINJAUAN TEORITIS

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, dan kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya (Mangkunegara & Anwar, 2001). Kinerja karyawan juga merupakan perilaku ditampilkan karyawan sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Zainal, Basalamah, dan Muhammad, 2014: 413). Christine, Oktorina, & Mula (2010) menyatakan kinerja adalah pencapaian suatu hasil yang dikarakteristikan dengan keahlian tugas seseorang ataupun kelompok atas dasar tujuan yang telah ditetapkan. Mathis & Jackson (2002) menyatakan bahwa standar kinerja seseorang dapat dilihat dari kualitas *output*, kuantitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

Kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi (Hasibuan, 2011). Wiedower (dalam Fayyaz, 2014) membagi indikator kinerja karyawan yang dinamakan dengan *Employee Job Performance Scale* menjadi lima indikator, yaitu ketepatan waktu, kualitas kerja, kuantitas kerja, kebutuhan supervisi, pengaruh hubungan interpersonal.

2.2 Komitmen Organisasional

Komitmen adalah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi (Nurmatias, 2015). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2008) komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut, sehingga keterlibatan pekerjaan yang tinggi berimplikasi pada pemihakan diri pada pekerjaan tertentu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Hulin (1998) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap ketertarikan terhadap organisasi secara menyeluruh, bukan sekedar karena peran dan tugas, serta mempertahankan dirinya agar tetap berada di dalam organisasi itu. Menurut Aktami (2008) karyawan dengan komitmen organisasi yang baik, ditunjukkan oleh sikap kerja yang

penuh perhatian dan memiliki tanggung jawab terhadap tugasnya, serta sangat loyal terhadap perusahaan (Annisa & Zulkarnain, 2013).

Dengan adanya komitmen dalam diri individu, maka semakin tinggi kepeduliannya terhadap organisasi, sehingga individu tersebut akan terus berusaha untuk menjadikan organisasinya ke arah yang lebih baik (Abdullah & Arisanti, 2010). Komitmen karyawan yang tinggi akan membuat lebih stabil dan produktif dalam bekerja, sehingga akan membawa keuntungan bagi organisasi. Sebaliknya komitmen yang rendah akan menyebabkan kesulitan pada organisasi, karyawan tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dapat dengan mudah keluar dari organisasi (Teresia & Suyasa, 2008).

Allen & Meyer (1990) mengemukakan tiga komponen model komitmen terhadap organisasi, yaitu komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi atau perusahaan, komitmen berkelanjutan komitmen yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi, komitmen normatif komitmen yang didasarkan pada kewajiban untuk tetap berada di dalam organisasi karena adanya tanggung jawab dari seorang karyawan.

2.3 Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB), atau bisa disebut juga dengan perilaku kewargaan organisasi, adalah istilah yang mencakup setiap hal positif dan konstruktif yang dilakukan oleh karyawan atas kemauan sendiri sehingga memberi manfaat pada sesama karyawan maupun pada perusahaan (Zhang, 2011). OCB adalah perilaku sukarela, melebihi beban tugasnya, tidak diwajibkan, dan tanpa penghargaan/imbalan, namun dapat berkontribusi konstruktif untuk kesuksesan organisasi. (Sweeney & McFarlin, 2002; Newstrom & Davis, 2002; DuBrin, 2000; dalam Teresia & Suyasa, 2008). Skarlicki & Latham (1996) menguatkan bahwa OCB mengacu pada kontribusi terhadap organisasi yang secara eksplisit tidak diwajibkan, serta tidak diberikan penghargaan oleh organisasi, walaupun berkontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi.

Terdapat lima dimensi dari OCB (Bateman & Organ, 1983) yaitu *altruism* merupakan individu yang senang membantu, *courtesy* merupakan sikap ramah dan sopan untuk menghindari konflik, *conscientiousness* merupakan perhatian terhadap sekitar untuk mengurangi kesalahan, *civic virtue* merupakan minat dan keterlibatan, *sportsmanship* merupakan toleransi terhadap kondisi yang ideal, serta menerima perubahan dan melakukan permintaan tanpa mengeluh.

2.4 Penelitian yang Relevan dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian Nurmatias (2015) menganalisis pengaruh etika kerja Islami, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang melibatkan 60 responden yang merupakan karyawan *Islamic Institute Tafaqquh Fiddin Dumai ini*

At-Tijarah : Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam, Volume 5, Nomor 1 Tahun 2019
<http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/attijarah>

mengajukan temuan dimana komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Taurisa & Ratnawati, (2012) juga telah melakukan kajian mengenai pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Dengan objek penelitian yang merupakan 127 karyawan pada P.T. Sido Muncul Kaligawe Semarang, penelitian ini memberi kesimpulan bahwa: komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

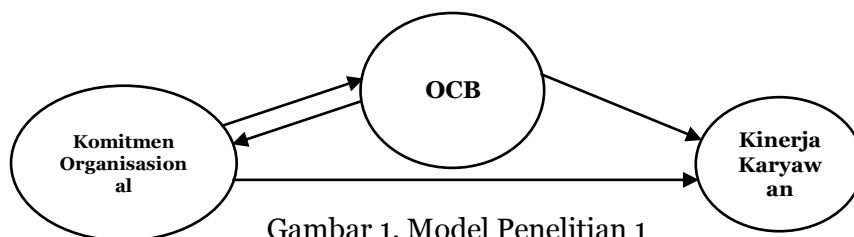
Sjahrudin, Armanu, Sudiro, & Normijati (2013) telah mengeksplorasi hubungan antara keadilan organisasi dan OCB yang dimediasi oleh kepercayaan pada manajer dan komitmen organisasional. Dari data survei yang dikumpulkan dari 134 perawat di Rumah Sakit Kota Makassar Indonesia, hasil analisis dengan menggunakan SEM berbasis varians dengan analisis *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Sedangkan Supriyanto (2013) yang meneliti tentang dampak keadilan prosedural, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, serta peran mediasi potensial yang ditimbulkan oleh OCB, dengan menggunakan sampel sebanyak 70 karyawan dari 15 cabang bank syariah besar di Malang, menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif pada OCB. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan juga OCB secara positif mempengaruhi kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Nadim, Hassan, Abbas, & Naveed (2016) yang menganalisis dampak komitmen organisasional dan persepsi dukungan organisasi dalam mempromosikan OCB 140 pengajar di universitas swasta dari Pakistan telah menunjukkan hasil dimana OCB adalah faktor yang cukup tergantung pada komitmen organisasional.

Adapun mengenai pengaruh OCB terhadap komitmen organisasional, Nursyamsi (2013) telah melakukan kajian yang bertujuan untuk mempelajari pengaruh perilaku dan OCB terhadap komitmen organisasional, serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Data primer dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada 128 karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa OCB dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Sekaligus tingkat kinerja karyawan juga dipengaruhi secara positif oleh OCB. Darto (2014) juga telah melakukan kajian yang bertujuan untuk menganalisis peran OCB dalam peningkatan kinerja individu di sektor publik, dilihat dari perspektif teoritis dan empiris. Kajian ini menemukan bahwa OCB memiliki peran vital dalam meningkatkan kinerja karyawan secara individual di sektor publik, dimana OCB terbukti berhubungan secara signifikan terhadap kinerja individu. Senada dengan hasil penelitian tersebut, Harwiki (2016) yang mengkaji pengaruh *servant leadership* pada budaya organisasi, komitmen organisasional, dan OCB, pengaruh budaya organisasi pada OCB dan kinerja karyawan, komitmen organisasi pada OCB dan kinerja

karyawan, serta pengaruh OCB pada kinerja karyawan, yang dilakukan pada koperasi wanita di Jawa Timur, juga menemukan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan.

Dari beberapa hasil penelitian terdahulu diatas, dapat dirumuskan beberapa hipotesis berikut ini:

- H₁: Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB
- H₂: OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
- H₃: Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
- H₄: OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan



Gambar 1. Model Penelitian 1

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan oleh peneliti adalah karyawan perusahaan P.T. XYZ (yang bergerak di bidang konveksi/*garment*), yang terletak di Kabupaten Wonogiri (Jawa Tengah), yang bekerja di *Factory 1* (sejumlah 2.309 orang) dan *Factory 2* (sejumlah 1.741 orang), sehingga totalnya adalah 4.050 orang. Populasi tersebut dipilih guna mengamati dan membuktikan beberapa hipotesis yang telah dipaparkan diatas.

Jumlah sampel adalah jumlah elemen yang dimasukkan ke dalam sampel (Ferdinand, 2014) Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan kriteria jumlah variabel independen yang dikalikan dengan angka 25, sebagaimana dinyatakan oleh Ferdinand (2014), sehingga jumlah minimal sampel yang diambil adalah 100 responden. Namun, untuk memperoleh hasil yang maksimal, khususnya untuk memperoleh data yang berdistribusi normal, maka ditetapkan sampel yang diambil adalah sebanyak 300 responden.

3.2 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan data yang digunakan adalah teknik *probability sampling*, dimana setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi anggota sampel penelitian, dimana peneliti memilih menggunakan metode *simple random sampling*. Teknik pengambilan data ini merupakan teknik yang sederhana, karena kuesioner dapat disebar kepada semua populasi yang ada untuk memberikan jawaban atas item pernyataan yang ada di dalam kuesioner (Kuncoro, 2009).

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Data dari sampel diambil melalui survei kuesioner, dengan memberikan beberapa daftar pernyataan yang diisi oleh setiap responden. Responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan yang mewakili setiap indikator dari masing-masing variabel yang diajukan melalui kuesioner tersebut.

3.4 Teknik Analisis Data

3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memenuhi batasan yang disyaratkan.

3.4.2 Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program IBM AMOS Graphics 21. SEM merupakan kombinasi dari analisis faktor dan analisis regresi, dimana dengan teknik ini, peneliti mampu menguji beberapa variabel dependen sekaligus, dengan beberapa variabel independen yang memiliki rangkaian hubungan yang rumit dengan pengujian statistik secara simultan (Ferdinand, 2002). Dua teknik analisis digunakan secara bertahap dalam penelitian ini, yaitu model pengukuran (*measurement model*) yang mana model ini ditujukan untuk mengkonfirmasi dimensi yang dikembangkan pada variabel yang diteliti. Variabel-variabel penelitian akan diuji unidimensionalitasnya dalam membentuk variabel laten (Ferdinand, 2002). Unidimensionalitas adalah kemampuan indikator untuk dapat mengukur satu konstruk (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010) dan model struktural (*structural model*) yang mana model ini merupakan model struktur hubungan yang membentuk atau menjelaskan kausalitas antar variabel yang diteliti. Dalam model ini juga akan diukur hubungan sebab akibat antara berbagai konsep variabel yang akan diukur. Pengujian hipotesis dilakukan melalui *goodness of fit* dari model penelitian dan hubungan dalam model yang disampaikan (Hair et al., 2010). Sebuah pemodelan SEM mensyaratkan adanya ukuran sampel, normalitas data, tidak hanya *outlier*, serta tidak adanya masalah dalam *multicollinearity* dan *singularity* (Ferdinand, 2002). Terdapat tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan SEM, yaitu pengembangan model teoritis, pengembangan diagram alur (*path diagram*), memilih matriks input dan estimasi model, kemungkinan munculnya masalah identifikasi, evaluasi kriteria *goodness of fit*, interpretasi, dan modifikasi (Hair et al., 2010).

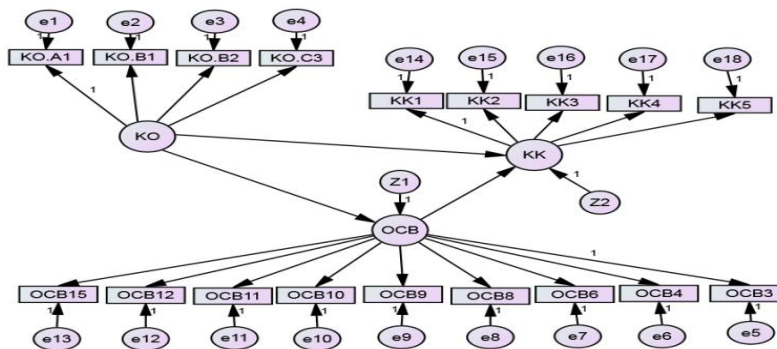
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

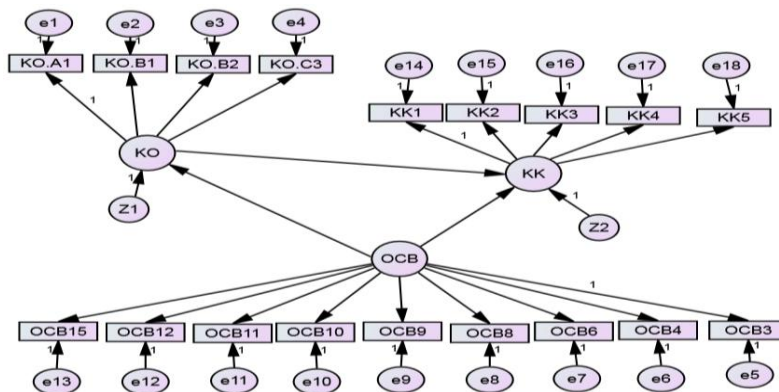
Responden dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada P.T. XYZ, dari berbagai bagian kerja. Jumlah responden adalah sebanyak 300 orang, namun setelah melalui penyaringan data dan menghilangkan *outlier* pada data, pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 258 responden.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Validitas



Gambar 2. Model Penelitian 1



Gambar 3. Model Penelitian 2

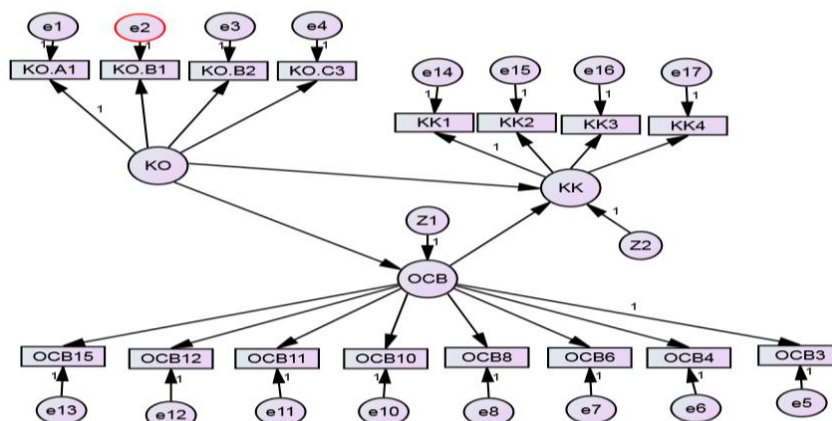
Tabel 1
Convergent Validity

			Model 1		Model 2	
			Bobot Faktor	Ket	Bobot Faktor	Ket
KO1	<---	KO	,751	Valid	,751	Valid
KO5	<---	KO	,752	Valid	,752	Valid
KO6	<---	KO	,772	Valid	,772	Valid
KO12	<---	KO	,695	Valid	,695	Valid
KK1	<---	KK	,737	Valid	,737	Valid
KK2	<---	KK	,816	Valid	,816	Valid
KK3	<---	KK	,700	Valid	,700	Valid

KK4	<---	KK	,505	Valid	,505	Valid
KK5	<---	KK	,071	Tidak Valid	,071	Tidak Valid
OCB3	<---	OCB	,699	Valid	,699	Valid
OCB4	<---	OCB	,569	Valid	,569	Valid
OCB6	<---	OCB	,709	Valid	,709	Valid
OCB8	<---	OCB	,683	Valid	,683	Valid
OCB9	<---	OCB	,182	Tidak Valid	,182	Tidak Valid
OCB10	<---	OCB	,756	Valid	,756	Valid
OCB11	<---	OCB	,792	Valid	,792	Valid
OCB12	<---	OCB	,591	Valid	,591	Valid
OCB15	<---	OCB	,411	Valid	,411	Valid

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur indikator dinyatakan valid, kecuali pada item KK5 dan OCB 9. Dua instrumen tersebut dinyatakan tidak valid dikarenakan memiliki bobot faktor 0,114 dan 0,192, sedangkan instrumen lainnya mendekati atau lebih dari 0,5 sehingga dinyatakan valid sesuai dengan batasan nilai *convergent validity* (Ghozali, 2011). Oleh karena itu, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan instrumen KK5 dan OCB 9.



Gambar 4. Model Penelitian 1 (Setelah Instrumen KK5 dan OCB9 Dihapus)

Tabel 2
Convergent Validity (Setelah Instrumen KK5 dan OCB9 Dihapus)

			Model 1		Model 2	
			Bobot Faktor	Keterangan	Bobot Faktor	Keterangan
KO1	<---	KO	,751	Valid	,751	Valid
KO5	<---	KO	,752	Valid	,752	Valid
KO6	<---	KO	,772	Valid	,772	Valid
KO12	<---	KO	,695	Valid	,695	Valid
KK1	<---	KK	,735	Valid	,735	Valid
KK2	<---	KK	,817	Valid	,817	Valid
KK3	<---	KK	,701	Valid	,701	Valid
KK4	<---	KK	,505	Valid	,505	Valid
OCB3	<---	OCB	,701	Valid	,071	Valid

OCB4	<---	OCB	,572	Valid	,572	Valid
OCB6	<---	OCB	,712	Valid	,712	Valid
OCB8	<---	OCB	,681	Valid	,681	Valid
OCB10	<---	OCB	,753	Valid	,753	Valid
OCB11	<---	OCB	,791	Valid	,791	Valid
OCB12	<---	OCB	,590	Valid	,590	Valid
OCB15	<---	OCB	,411	Valid	,411	Valid

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur indikator dinyatakan valid. Sesuai dengan batasan nilai *convergent validity* (Ghozali, 2011), yaitu semua instrumen memiliki bobot faktor di atas atau mendekati 0,5.

4.2.2 Reliabilitas

4.2.2.1 Komitmen Organisasional

Tabel 3
Hasil Uji Reliabilitas Konstruk Komitmen Organisasional

Item	Std. loading	(Std. Loading) ²	εj
KO1	,751	,564	0,436
KO5	,752	,566	0,434
KO6	,772	,596	0,404
KO 12	,695	,483	0,517
Σ	2,97	2,208	1,79

Sumber: Data yang Diolah (2019)

$$Variance\ extracted = \frac{(2,97)^2}{(2,97)^2 + 1,79} = 0,83$$

Perhitungan *variance extracted* untuk variabel komitmen organisasional menghasilkan nilai 0,83. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut sudah memenuhi batasan yang dapat diterima, yaitu 0,5. Dengan demikian, maka konstruk komitmen organisasional memiliki reliabilitas yang baik. Sehingga item-item yang ada sudah handal untuk mengukur variabel komitmen organisasional.

4.2.2.2 OCB

Tabel 4
Hasil Uji Reliabilitas OCB

Item	Std. Loading	(Std. Loading) ²	εj
OCB3	,701	,491	,509
OCB4	,572	,327	,673
OCB6	,712	,507	,493
OCB8	,681	,464	,536
OCB10	,753	,567	,433
OCB11	,791	,626	,374
OCB12	,590	,348	,652
OCB15	,411	,169	,831
Σ	5,21	3,5	4,50

Sumber: Data yang Diolah (2019)

$$\text{Variance extracted} = \frac{(5,21)^2}{(5,21)^2 + 4,5} = 0,86$$

Perhitungan *variance extracted* untuk variabel OCB menghasilkan nilai 0,86. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut sudah memenuhi batasan yang dapat diterima, yaitu 0,5. Dengan demikian, maka konstruk OCB memiliki reliabilitas yang baik. Sehingga item-item yang ada sudah handal untuk mengukur variabel OCB.

4.2.2.3 Kinerja Karyawan

Tabel 4.5.
Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Item	Std. loading	(Std. Loading) ²	εj
KK1	,735	,540	,460
KK2	,817	,667	,333
KK3	,701	,491	,509
KK4	,505	,255	,745
Σ	2,758	1,954	2,046

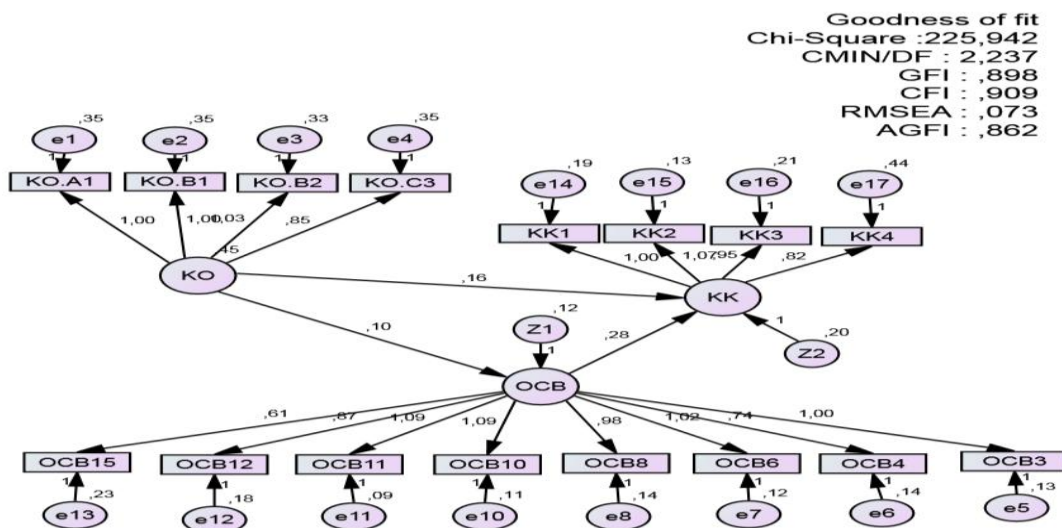
Sumber: Data yang Diolah (2019)

$$\text{Variance extracted} = \frac{(2,758)^2}{(2,758)^2 + 2,046} = 0,79$$

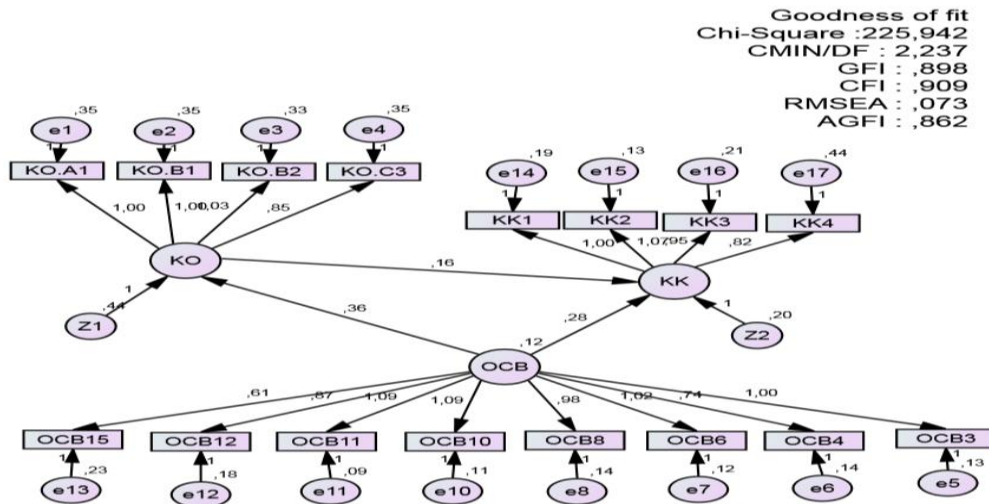
Perhitungan *variance extracted* untuk variabel kinerja karyawan menghasilkan nilai 0,79. Hal ini menunjukkan bahwa nilai tersebut sudah memenuhi batasan yang dapat diterima, yaitu 0,5. Dengan demikian, maka konstruk kinerja karyawan memiliki reliabilitas yang baik. Sehingga item-item yang ada sudah handal untuk mengukur variabel OCB.

4.2.3 Uji Goodness of Fit

Hasil *output SEM* terkait *goodness of fit* model penelitian ini digambarkan pada gambar 4.2. dan tabel 4.2. sebagai berikut:



Gambar 5. Model 1



Gambar 6. Model 2

Tabel 6
Evaluasi *Goodness of Fit*

Indeks Model <i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut off Value</i>	Hasil Model	Kesimpulan
Chi Square	Diharapkan kecil	225,942	<i>Fit</i>
CMIN/DF	≤2,00	2,237	<i>Marginal</i>
CFI	≥0,95	0,909	<i>Marginal</i>
RMSEA	≤0,08	0,073	<i>Fit</i>
GFI	≥0,90	0,898	<i>Fit</i>
TLI	≥0,90	0,892	<i>Fit</i>
AGFI	≥0,90	0,862	<i>Marginal</i>

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Berdasarkan hasil pengukuran masing-masing kriteria *goodness of fit* yang dapat dilihat dari gambar dan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *chi-square* sebesar 225,942, dan nilai *chi-square* ini diharapkan kecil. Maka hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran yang digunakan hasilnya baik atau dapat diterima. CMIN/DF merupakan nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Nilai CMIN/DF pada penelitian ini adalah 2,237 dengan syarat pengujian ≤ 2 . Dengan demikian maka nilai CMIN/DF dalam penelitian ini memiliki nilai *marginal*, sehingga model penelitian ini cukup *fit*. *Comparative Fit Index* (CFI) mempunyai rentang nilai sebesar 0 – 1, dimana jika semakin mendekati 1 maka mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$. Dari hasil pengujian diatas menghasilkan nilai 0,909, sehingga nilai CFI dalam penelitian ini memiliki nilai *marginal*, sehingga model cukup *fit*. *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square* statistik dalam sampel yang besar. Dalam tabel diatas diketahui bahwa nilai pengukuran RMSEA adalah 0,073. Dengan nilai RMSEA yang direkomendasikan adalah $\leq 0,08$, maka dengan demikian menunjukkan bahwa model dapat diterima. *Goodness of Fit Index* (GFI) merupakan indeks kesesuaian (*fit index*) yang akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks kovarian sampel yang dijelaskan oleh matriks

kovarian populasi yang terestimasi. Hasil pengukuran untuk GFI dalam penelitian ini sebesar 0,898. Maka dengan demikian menunjukkan bahwa model dapat diterima. Tucker Lewis *Index* (TLI) merupakan alternatif *fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,90$. Diketahui bahwa hasil pengukuran TLI sebesar 0,892, sehingga menunjukkan bahwa model dapat diterima. *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) mempunyai tingkat penerimaan yang direkomendasikan sebesar $\geq 0,90$. Hasil pengukuran dari penelitian ini sebesar 0,862. Hal ini berarti model dikatakan memiliki kesesuaian model yang baik.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa nilai *chi-square*, CMIN/DF, TLI, GFI, CFI, RMSEA, dan AGFI telah memenuhi *cut off value* dalam batas marginal, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut dikatakan *fit*, sehingga dapat dilakukan tahapan pengujian selanjutnya.

4.2.4 Uji Asumsi SEM

4.2.4.1 Uji Pengukuran Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 258 responden. Jumlah sampel ini telah memenuhi asumsi SEM yang mengharuskan jumlah sampel diantara 100-200 responden (Ferdinand, 2014). Jika jumlah sampel yang didapat kurang dari atau tidak memenuhi asumsi SEM, maka akan sulit mendapatkan nilai *goodness of fit* yang sesuai.

4.2.4.2 Uji Normalitas

Pada penelitian ini, normalitas dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 7
Tabel Normalitas Model 1 dan Model 2

<i>Variable</i>	<i>min</i>	<i>max</i>	<i>Skew</i>	<i>c.r.</i>	<i>kurtosis</i>	<i>c.r.</i>
OCB15	3,000	5,000	,201	1,255	-,337	-1,053
OCB12	3,000	5,000	,231	1,441	-,514	-1,604
OCB11	2,000	5,000	,272	1,697	1,338	4,179
OCB10	3,000	5,000	,176	1,096	,635	1,983
OCB8	3,000	5,000	,335	2,091	-,619	-1,933
OCB6	3,000	5,000	,358	2,237	-,941	-2,937
OCB4	2,000	5,000	-,005	-,031	4,128	12,890
OCB3	3,000	5,000	,375	2,344	-,916	-2,861
KK4	1,000	5,000	,233	1,455	1,272	3,973
KK3	1,000	5,000	,252	1,576	3,155	9,852
KK2	1,000	5,000	,364	2,275	2,913	9,095
KK1	1,000	5,000	,163	1,015	3,452	10,778
KO12	2,000	5,000	-,393	-2,455	-,519	-1,620
KO6	2,000	5,000	-,413	-2,576	-,650	-2,030
KO5	2,000	5,000	-,316	-1,972	-,716	-2,236
KO1	2,000	5,000	-,114	-,714	-,759	-2,370
<i>Multivariate</i>					46,399	14,787

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa data telah berdistribusi normal secara *univariate*. Hal ini dapat dilihat dari nilai *critical value* yang berada di bawah $\pm 2,58$. Namun hasil uji normalitas tersebut tidak normal secara *multivariate* karena memiliki nilai normalitas lebih dari $\pm 2,58$ sehingga diperlukan dilakukan estimasi dengan prosedur *bootstrap*. Metode *bootstrap* digunakan untuk mengatasi pelanggaran asumsi normalitas secara *multivariate*. Metode ini berbasis *resampling*, dimana pada pengujian ini peneliti melakukan *resampling* sebanyak 2000 kali, dengan langkah sebagai berikut:

1. *The Bolen-Stine Bootstrap*

Tabel 8
Hasil *The Bolen-Stine Bootstrap*

<i>failed to fit</i>	<i>1 bootstrap samples</i>
<i>Bollen-Stine bootstrap p</i>	0,001

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Hasil ini menunjukkan bahwa probabilitas *Bollen-Stine bootstrap* bernilai 0,001. Probabilitas *Bollen-Stine* $\leq 0,05$, sehingga diperlukan uji *bootstrap* pada parameter.

2. *Bootstrap* pada Paramater

Tabel 9
Bootstrap pada Paramater

Parameter	Estimate	SE ML	SE <i>Bootstrap</i>
KO <--- OCB	0,363	0,150	0,152
OCB <--- KO	0,098	0,040	0,042
KK <--- KO	0,162	0,057	0,070
KK <--- OCB	0,281	0,106	0,115

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Hasil dari nilai *standarized error* diatas dibandingkan antara data *original sample* dengan *bootstrap sample*. Variabel OCB ke komitmen organisasional memiliki perbedaan sebesar $(0,152 - 0,150) = 0,002$, yang berarti terdapat penurunan 0,2% *standard error* dari *bootstrap* dibandingkan dengan *standard error* dari *original sample*. Variabel komitmen organisasional ke OCB memiliki perbedaan sebesar $(0,042 - 0,040) = 0,002$, yang berarti terdapat penurunan 0,2% *standard error* dari *bootstrap* dibandingkan dengan *standard error* dari *original sample*. Variabel komitmen organisasional ke kinerja karyawan memiliki perbedaan sebesar $(0,070 - 0,057) = 0,013$, yang berarti terdapat penurunan 1,3 % *standard error* dari *bootstrap* dibandingkan dengan *standard error* dari *original sample*. Kemudian yang terakhir, OCB ke kinerja karyawan memiliki perbedaan sebesar $(0,115 - 0,106) = 0,007$, yang berarti terdapat penurunan 0,7% *standard error* dari *bootstrap* dibandingkan dengan *standard error* dari *original sample*.

Tabel 10
Bias Coreccted Confidence Interval

Parameter	Estimate	Lower	Upper
KO <--- OCB	0,363	0,21	0,621
OCB <--- KO	,098	,026	,165

Parameter	Estimate	Lower	Upper
KK <--- KO	,162	,060	,288
KK <--- OCB	,281	,102	,481
KO1 <--- KO	1,000	1,000	1,000
KO5 <--- KO	1,004	,853	1,193
KO6 <--- KO	1,033	,891	1,206
KO12 <--- KO	,853	,721	1,006
KK1 <--- KK	1,000	1,000	1,000
KK2 <--- KK	1,072	,919	1,278
KK3 <--- KK	,954	,758	1,214
KK4 <--- KK	,823	,550	1,169
OCB3 <--- OCB	1,000	1,000	1,000
OCB4 <--- OCB	,741	,582	,897
OCB6 <--- OCB	1,018	,927	1,117
OCB8 <--- OCB	,980	,857	1,128
OCB10 <--- OCB	1,089	,945	1,271
OCB11 <--- OCB	1,087	,941	1,260
OCB12 <--- OCB	,873	,709	1,073
OCB15 <--- OCB	,612	,439	,790

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Informasi lain untuk menilai hasil *bootstrap* adalah *bias corrected confidence interval*. Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa semua *loading factor* pada masing-masing variabel memiliki *range* (antara *lower* dan *upper*) tidak termasuk nol, sehingga variabel dapat diterima. Dengan demikian, maka dapat dikatakan bahwa model dapat diterima.

4.2.4.3 Evaluasi *Outlier*

Terdapatnya *outlier* dalam data dapat diketahui melalui nilai statistik *chi-square* terhadap nilai *Mahalanobis distance square* dengan tingkat signifikansi 0,00 dengan *degree of freedom* yaitu sejumlah konstruk yang digunakan dalam penelitian ini (Ghozali, 2011). Dasar teori tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui jumlah *outlier* data yang harus dihilangkan untuk pengujian selanjutnya.

Hasil dari evaluasi *outlier* menjelaskan bahwa semua data memenuhi syarat, yaitu diatas signifikansi 0,00, sehingga penelitian ini dapat melakukan pengujian selanjutnya. Data *outlier* dapat dilihat melalui tabel *Mahalanobis distance square* pada berikut ini:

Tabel 11
Mahalanobis Distance Square
Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)
(Group number 1)

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
185	42,440	,000	,076
143	39,657	,001	,018
23	38,408	,001	,004
144	37,721	,002	,001
210	37,010	,002	,000

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
84	36,053	,003	,000
149	34,802	,004	,000
141	34,027	,005	,000
209	33,784	,006	,000
76	33,734	,006	,000
25	33,123	,007	,000
229	32,813	,008	,000
16	32,647	,008	,000
45	32,410	,009	,000
29	32,305	,009	,000
190	31,326	,012	,000
55	31,199	,013	,000
26	31,065	,013	,000
48	30,878	,014	,000
165	30,228	,017	,000
17	30,224	,017	,000
93	28,694	,026	,000
205	28,485	,028	,000
101	28,329	,029	,000
135	27,770	,034	,000
33	27,717	,034	,000
69	27,587	,035	,000
158	27,227	,039	,000
96	27,172	,040	,000
85	27,128	,040	,000
153	26,802	,044	,000
37	26,442	,048	,000
10	26,371	,049	,000
42	26,171	,052	,000
97	25,589	,060	,000
8	25,539	,061	,000
224	25,025	,069	,000
1	24,778	,074	,000
192	24,181	,086	,000
103	23,968	,090	,000
59	23,848	,093	,000
136	23,843	,093	,000
204	23,684	,097	,000
132	23,632	,098	,000
140	23,632	,098	,000
58	23,302	,106	,000
231	22,696	,122	,000
170	22,473	,129	,001
171	22,473	,129	,000
152	22,286	,134	,001

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
67	22,142	,139	,001
146	22,068	,141	,001
36	21,680	,154	,002
111	21,340	,166	,006
24	21,195	,171	,008
102	21,049	,177	,009
225	20,978	,179	,008
161	20,927	,181	,007
3	20,902	,182	,005
222	20,867	,184	,004
34	20,721	,189	,005
147	20,628	,193	,005
60	20,571	,196	,004
194	20,539	,197	,003
197	20,510	,198	,002
53	20,456	,200	,002
51	20,298	,207	,002
62	20,191	,212	,003
63	20,181	,212	,002
65	20,181	,212	,001
191	20,151	,213	,001
38	19,938	,223	,002
30	19,885	,225	,001
61	19,741	,232	,002
64	19,683	,235	,002
221	19,618	,238	,002
56	19,538	,242	,002
164	19,532	,242	,001
129	19,286	,254	,003
90	19,269	,255	,002
134	19,100	,264	,003
57	18,589	,291	,027
124	18,259	,309	,075
40	18,064	,320	,115
218	17,971	,326	,124
207	17,628	,346	,266
92	17,602	,348	,240
68	17,543	,351	,234
233	17,160	,375	,462
2	17,077	,381	,475
87	17,053	,382	,441
172	17,035	,383	,402
74	17,020	,384	,363
89	16,848	,395	,447
104	16,821	,397	,417
39	16,452	,422	,664

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p1	p2
142	16,391	,426	,662
208	16,391	,426	,612
169	16,370	,427	,579
223	16,332	,430	,558

Sumber: Data yang Diolah (2019)

4.2.4.4 Uji Multikolinearitas

Analisis terjadinya mutikolinearitas pada sebuah penelitian dapat dilihat melalui hasil *output* determinan matriks *covarians*, dimana dikatakan terjadi mutikolinearitas apabila pada hasil *output* muncul tanda peringatan (*warning*), sehingga tidak bisa melakukan eksekusi (Ferdinand, 2002). Dalam penelitian ini tidak terdapat tanda peringatan (*warning*), sehingga model penelitian ini tidak terdapat mutikolinearitas.

4.2.5 Uji Hipotesis (Analisis Kausalitas)

Analisis kausalitas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel. Pada penelitian ini pengujian kausalitas dapat digunakan untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara OCB, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan.

Hubungan antar konstruk dapat dilihat dari nilai *p-value* pada *regression weights* pada tabel 4.12., dimana jika nilai *p-value* $\leq 0,05$, maka menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antar konstruk. Kemudian, untuk mengetahui besarnya hubungan antar konstruk ditunjukkan dengan *standarized regression weights* pada tabel 4.13.

Tabel 12
Regression weights

			<i>Estimate</i>	S.E.	C.R.	P	<i>Label</i>
OCB	<---	KO	,098	,040	2,437	,015	par_7
KO	<---	OCB	,363	,150	2,415	,016	Par 16
KK	<---	KO	,162	,057	2,830	,005	par_8
KK	<---	OCB	,281	,106	2,664	,008	par_9

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Tabel 13
Standardized Regression Weights

			<i>Estimate</i>
OCB	<---	KO	,189
KO	<---	OCB	,189
KK	<---	KO	,233
KK	<---	OCB	,210

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 12 dan 13, dapat diketahui bahwa semua variabel independen berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan mengenai hasil penelitian terkait dengan hubungan langsung antar variabel tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

H₁: Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB

Dari tabel 12 diketahui bahwa hubungan antara komitmen organisasional terhadap OCB memiliki *p-value* sebesar 0,015 ($\leq 0,05$), sehingga artinya komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan H₁ diterima. Sedangkan besarnya pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap OCB dapat dilihat pada tabel 13, yaitu sebesar 0,189 (positif).

H₂: OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional

Dari tabel 4.12. diketahui bahwa hubungan antara OCB terhadap komitmen organisasional memiliki *p-value* sebesar 0,016 ($\leq 0,05$), sehingga artinya OCB berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dan H₂ diterima. Sedangkan besarnya pengaruh langsung OCB terhadap komitmen organisasional dapat dilihat pada tabel 13, yaitu sebesar 0,189 (positif).

H₃: Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari tabel 12 diketahui bahwa hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan memiliki *p-value* sebesar 0,005 ($\leq 0,05$), sehingga artinya komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan H₃ diterima. Sedangkan besarnya pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 4.13., yaitu sebesar 0,233 (positif).

H₄: OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari tabel 12 diketahui bahwa hubungan antara OCB terhadap kinerja karyawan memiliki *p-value* sebesar 0,008 ($\leq 0,05$), sehingga artinya komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan H₄ diterima. Sedangkan besarnya pengaruh langsung OCB terhadap kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 13, yaitu sebesar 0,210 (positif).

4.2.6 Pengaruh Tidak Langsung

Analisis ini memberikan gambaran mengenai adanya pengaruh tidak langsung, dan pengaruh keseluruhan dari masing-masing variabel. Efek tidak langsung (*indirect effect*) merupakan efek yang muncul dari variabel antara.

Tabel 4.12.
Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

	Model 1			Model 2		
	KO	OCB	KK	OCB	KO	KK
OCB	,000	,000	,000	KO	,000	,000
KK	,040	,000	,000	KK	,059	,000

Sumber: Data yang Diolah (2019)

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan sebesar 0,040. Hasil ini lebih kecil apabila dibandingkan dengan efek langsungnya, yaitu 0,233. Sedangkan pengaruh tidak langsung OCB terhadap kinerja karyawan sebesar 0,059. Hasil ini juga lebih kecil dari efek

langsungnya, yaitu 0,210. Kedua hasil ini menunjukkan bahwa variabel OCB tidak menjadi variabel *intervening* antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, dan variabel komitmen organisasional juga tidak menjadi variabel *intervening* antara OCB dengan kinerja karyawan.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil pengujian kausalitas menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Nadim et al., 2016; Sjahruddin et al., 2013; Supriyanto, 2013), dimana hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional menjadi salah satu faktor penentu dalam memunculkan OCB pada karyawan. Artinya, jika komitmen organisasional tinggi, maka akan menyebabkan tingginya pula OCB dari karyawan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nursyamsi (2013), sehingga hal ini bermakna bahwa OCB menjadi salah satu faktor penentu dalam membentuk komitmen organisasional pada karyawan. Artinya, jika OCB tinggi, maka akan menyebabkan tingginya pula komitmen organisasional dari karyawan.

Hasil pengujian komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan pengaruh yang positif signifikan. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nurmatias (2015) dan Taurisa & Ratnawati (2012), sehingga jika komitmen organisasional tinggi, maka akan menyebabkan tingginya pula kinerja karyawan. Adapun pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan juga menunjukkan hasil yang positif signifikan, dan sesuai dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya (Darto, 2014; Harwika, 2016; Nursyamsi, 2013; Supriyanto, 2013). Temuan ini bermakna jika OCB tinggi, maka akan menyebabkan tingginya pula kinerja karyawan.

Beberapa hasil temuan ini berimplikasi secara manajerial, dimana perusahaan, khususnya P.T. XYZ dituntut untuk meningkatkan profesionalisme dalam mengelola para karyawannya. Sosialisasi mengenai pentingnya komitmen organisasional dan OCB yang dilakukan dengan masif di kalangan karyawan akan mampu menjadi salah satu usaha dari organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, sehingga memudahkan pencapaian visi dan misi perusahaan.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini dimaksudkan untuk mempermudah dalam pemahaman mengenai hasil penelitian. Berikut dipaparkan secara singkat mengenai hasil dari penelitian ini komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB sebesar 0,189, dengan signifikansi sebesar 0,015, OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional sebesar 0,189, dengan signifikansi sebesar 0,016, komitmen organisasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,233, dengan signifikansi sebesar 0,005, OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,210, dengan signifikansi sebesar 0,008, OCB sebagai variabel *intervening* pada hubungan kausalitas antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan tidak memiliki pengaruh signifikan, karena pengaruh tidak langsung komitmen organisasional pada kinerja karyawan (0,040) lebih kecil dibanding pengaruh langsung diantara kedua variabel tersebut (0,233), komitmen organisasional sebagai variabel *intervening* pada hubungan kausalitas antara OCB dengan kinerja karyawan tidak memiliki

pengaruh signifikan, karena pengaruh tidak langsung OCB pada kinerja karyawan (0,059) lebih kecil dibanding pengaruh langsung diantara kedua variabel tersebut (0,210).

Berdasarkan hasil penelitian ini yang berimplikasi secara manajerial, P.T. XYZ dituntut untuk meningkatkan profesionalisme dalam mengelola para karyawannya. Sosialisasi mengenai pentingnya komitmen organisasional dan OCB yang dilakukan dengan masif di kalangan karyawan. Selain itu, perusahaan juga mampu mengakomodir faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, komitmen organisasi serta menumbuhkembangkan nilai-nilai OCB dikalangan personal karyawan. Dengan demikian akan memudahkan pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan penelitian berikutnya meneliti faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi komitmen organisasional dan OCB. Terlebih di era Revolusi Industri 4.0 yang perubahannya serba cepat. Selain itu, teknik pengumpulan data hendaknya lebih diperdalam dengan melakukan observasi dan wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, & Arisanti, H. (2010). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi dan akuntabilitas publik terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 118–134.
- Ajzen, I. 1988. Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in personality and social psychology. In L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, New York: Academic Press, Vol. 20, pp. 1-63.
- Ajzen, I. 1991. The Theory of Planned Behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, no. 2, pp. 179-211.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective , continuance and normative commitment to the organization, 1–18.
- Annisa, & Zulkarnain. (2013). Komitmen terhadap Organisasi Ditinjau dari Kesejahteraan Psikologis Pekerja. *INSAN*, 15(01), 54–62.
- Bateman, T., & Organ, D. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255908>
- Christine, W., Oktorina, M., & Mula, I. (2010). Pengaruh Konflik Pekerjaan dan Konflik Keluarga sebagai Intervening Variabel (Studi pada Dual Career Couple di Jabotabek). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(2), 121–132.
- Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris. *Jurnal Analisa*, 10(1), 10–34.
- Ellinger, A. E., Casey, C., Musgrove, F., Ellinger, A. D., Bachrach, D. G., & Wang, Y. (2013). Influences of organizational investments in social capital on service employee commitment and performance. *Journal of Business Research Influences*, 66, 1124–1133. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.008>
- Fayyaz, H. (2014). Effect of Task Oriented and Relational Leadership Style on Employee Performance ; Moderating Impact of Communicator Competence. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 3, 1–9.

137 | Analisis Simultan Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan

- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen* (5th ed.). Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Fishbein, M., and Ajzen, I. 1975. Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research, Reading, MA: Addison.Wesley. Harrison, D.A., Mykytyn, P.P. and Riemenschneider, C.K. 1997. Executive decision about adoption of information technology in small business: theory and empirical tests. *Information Systems Research*, Vol. 8 No. 2, pp. 71-95.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 19.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. J., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Handoko, H. (1989). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. In *3rd Global Conference on Business and Social Sciences-2015* (Vol. 219, pp. 283–290). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.032>
- Hasibuan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi* (Bumi Aksar). Jakarta.
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. In *International Congress on Interdisciplinary Business and Social Science 2012* (Vol. 65, pp. 272–277). The Authors. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.122>
- Hulin, C. (1998). *Adaptation, persistence, and commitment in organizations (Handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2)*. Mumbai: Jaico Publishing.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi* (3rd ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mangkunegara, A., & Anwar, P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan* (3rd ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku 1)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nadim, M., Hassan, M. M., Abbas, S., & Naveed, A. (2016). The Role of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Promoting Organizational Citizenship Behavior. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 2(3), 54–67. <https://doi.org/https://doi.org/10.20319/pijss.2016.23.5467>
- Nizam, S., Sarah, S., & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on Organizational Commitment. In *7th International Economics & Business Management Conference* (Vol. 35, pp. 582–590). Elsevier B.V. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00071-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00071-X)
- Novita, Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk At-Tijarah : Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam, Volume 5, Nomor 1 Tahun 2019 <http://jurnal.iain-padangsidempuan.ac.id/index.php/attijarah>

- Witel Jatim Selatan, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 34(1), 38–46.
- Nurmatias, F. (2015). Pengaruh Etika Kerja Islam, Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Institut Agama Islam Tafaqquh Fiddin Dumai. *Jurnal Tamaddun Ummah*, 1(1), 1–14.
- Nursyamsi, I. (2013). Organizational Citizenship Behavior dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasi serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 17(3), 488–498.
- Robbins, S., & Judge, T. (2008). *Perilaku Organisasi*. (R. Widyaningrum, Ed.) (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (3rd ed.). Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sjahruddin, H., Armanu, Sudiro, A., & Normijati. (2013). Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(12), 133–141.
- Skarlicki, D., & Latham, G. (1996). Increasing citizenship behavior within a labor union: A test of organizational justice theory. *Journal of Applied Psychology*, 81, 161–169.
- Supriyanto, A. S. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15). <https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187.
- Teresia, N., & Suyasa, P. T. Y. (2008). Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Call Centre di PT. X. *Phronesis: Jurnal Ilmiah Psikologi Industri Dan Organisasi*, 10(2), 154–169.
- Werner, P. 2004. Reasoned Action and Planned Behavior, in S.J. Peterson and T.S. Bredow (eds), *Middle Range Theories: Application to Nursing Research*, Lippincott Williams and Wilkins, Philadelphia, pp. 125-147
- Yiing, L. H., & Zaman, K. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53–86. <https://doi.org/10.1108/01437730910927106>
- Zhang, D. (2011). *Organisational Citizenship Behaviour*.