

# PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)

**Erwin Sri Rahayu**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email: [erwinsriarahayu@gmail.com](mailto:erwinsriarahayu@gmail.com)

## **ABSTRACT**

*This study aims to analyse and examine the influence among the variables in this study. Influences that tested in this study include, the effect of organizational commitment on organizational citizenship behavior, the effect of organizational commitment on employee performance, and the effect of organizational citizenship behavior on employee performance. The research type used is explanatory research with quantitative approach. Samples taken 47 medical employees of Fathma Medika Hospital Gresik. Data collection methods used are questionnaires and documentation. The statistical analysis used are descriptive analysis and inferential analysis consisting of path analysis and t test with SPSS version 18.0. Based on the path analysis result, showed that organizational commitment has a significant effect on organizational citizenship behavior, with beta coefficient of 0.539 or 53.9% (0.000 value of significance). Organizational commitment has a direct and significant effect on employees performance, direct effect with a beta coefficient of 0.285 or 28,5% and 0.020 value of significance. The indirect effect of organizational commitment on employees performance through organizational citizenship behavior, can be explained by 0.300 or 30%. Organizational citizenship behavior significant influence employees performance with a beta coefficient of 0.557 or 55.7% (0.000 value of significance).*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employees Performance.*

## **ABSTRAK**

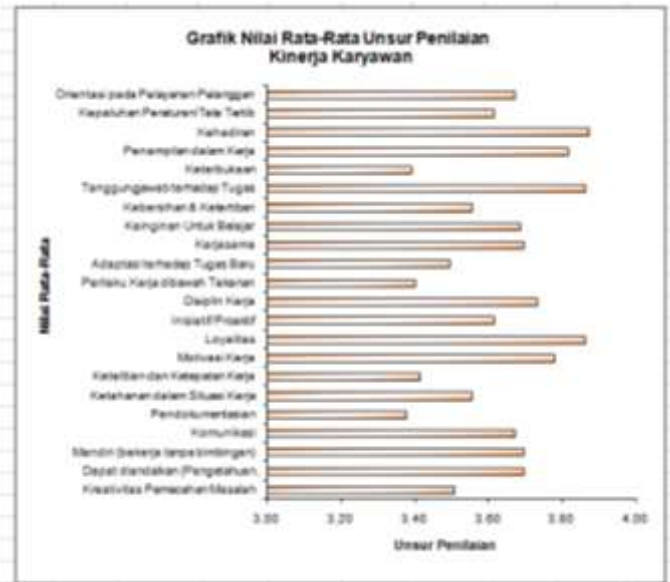
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh antara variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Pengaruh yang diuji tersebut antara lain, pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel yang diambil sebanyak 47 karyawan medik RS Fathma Medika Gresik. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis inferensial yang terdiri dari analisis jalur (*path analysis*) dan uji t dengan SPSS versi 18.0. Berdasarkan hasil analisis jalur menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, dengan koefisien beta sebesar 0,539 atau 53,9% (signifikansi 0,000). Variabel komitmen organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel kinerja organisasi, pengaruh langsung dengan koefisien beta sebesar 0,285 atau 28,5% dan signifikansi 0,020. Pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, pengaruhnya sebesar 0,300 atau 30%. Variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien beta sebesar 0,557 atau 55,7% (signifikansi 0,000).

**Kata kunci:** *Komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior, Kinerja Karyawan.*

## PENDAHULUAN

Rumah Sakit Fathma Medika Gresik sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan yang baru berdiri mempunyai kespesifikan di bidang pelayanan sumber daya manusia, fasilitas, sarana dan juga prasarana. Pekerjaan karyawan berhubungan dengan pasien yang membutuhkan pelayanan yang cepat dan tepat. Khususnya karyawan medik dan penunjang medik diharapkan dapat melakukan aktivitas kerja yang diluar tugas-tugas pokoknya, seperti memberikan pelayanan lebih untuk pasien yang membutuhkan bantuan yang bersifat darurat. Selain itu, pada kondisi tertentu terkadang karyawan medik harus siap untuk berkerja berdasarkan *shift* dan mau bertukar *shift* pada rekan kerja lainnya atau bahkan harus siap menggantikan rekan kerjanya dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya. Rumah sakit ini baru berdiri selama 3 tahun sejak tahun 2014, hal ini bisa dikatakan bahwa rumah sakit dalam masa berkembang dan memerlukan karyawan yang berkualitas, mampu bekerja secara profesional serta memiliki kinerja yang baik. Dapat disimpulkan bahwa lama kerja dan pengalaman kerja karyawan di RS Fathma Medika Gresik baru sedikit. Selain itu nilai-nilai dan kebiasaan yang ada di rumah sakit belum melekat dengan baik di dalam diri karyawan sehingga komitmen karyawan cenderung masih rendah.

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai penilaian kinerja karyawan dapat dilihat bahwa angka kehadiran, tanggung jawab terhadap tugas, kerjasama, komunikasi dan pengetahuan dapat diandalkan rata-rata memiliki penilaian lebih dari 3.60 dan termasuk dalam kategori sangat baik. Hal ini berarti karyawan telah memenuhi peran utamanya (*in-role*) dalam pekerjaan. Beberapa indikator *ekstra-role* yang dapat menunjang kinerja karyawan seperti orientasi pada pelayanan pelanggan, disiplin kerja, loyalitas, motivasi kerja mandiri dalam bekerja juga termasuk baik. Namun, indikator penilaian seperti keterbukaan antar karyawan, perilaku kerja terhadap tekanan, ketelitian dan ketepatan kerja dan pendokumentasian masih sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* pada RS Fathma Medika Gresik termasuk rendah, karena masih banyak penilaian perilaku *ekstra-role* yang dapat menunjang kinerja karyawan masih kurang atau jarang dilakukan dengan maksimal.



**Gambar 1. Penilaian Kinerja Karyawan**

Sumber: Rumah Sakit Fathma Medika Gresik 2016

Dilihat dari penilaian kinerja karyawan RS Fathma Medika Gresik masih tergolong kurang stabil, hal ini dipengaruhi oleh kurangnya perilaku *organizational citizenship behavior* dalam diri karyawan. Karyawan dapat memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* ketika karyawan sudah memiliki komitmen yang kuat didalam diri karyawan, tetapi jika dilihat dari masa kerja dan pengalaman kerja karyawan di RS Fathma Medika Gresik tergolong masih rendah karena rumah sakit baru berdiri selama 3 tahun. Masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan komitmen, khususnya komitmen afektif. Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasinya. Di RS Fathma Medika Gresik karyawan cenderung tidak peduli dan bertingkah laku pasif dengan keadaan yang dialami organisasi, merasa bahwa masalah didalam organisasi bukan termasuk masalah karyawan juga, dan hubungan karyawan dengan organisasi maupun antar karyawan hanya sebatas terikat pekerjaan saja bukan hubungan emosional secara mendalam seperti menjadi bagian dari organisasi hal tersebut dilihat dari jarangnyanya karyawan yang mengikuti kegiatan diluar pekerjaan.

Sesuai dengan topik penelitian, peneliti ingin mengetahui sejauh mana komitmen karyawan pada rumah sakit yang baru berdiri, seberapa tinggi perilaku ekstra karyawan (*organizational citizenship behavior*) di rumah sakit dalam peningkatan kinerja karyawan. Peneliti memilih untuk meneliti variabel komitmen organisasi pada pengaruhnya terhadap variabel *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan, karena

variabel komitmen organisasi berpotensi menjadi variabel yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, adanya fenomena dan pandangan literatur dari teori yang berkaitan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)”.

## KAJIAN PUSTAKA

### Komitmen Organisasi

Mayer dan Allen (1997) dalam Titisari (2014:20) membagi komitmen tiga dimensi, yaitu:

1) Komitmen afektif

Komitmen afektif yang mengacu pada emosi yang melekat pada individu karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat cenderung akan setia pada organisasi karena hal itu mencerminkan keinginan karyawan yang sebenarnya dalam hatinya.

2) Komitmen normatif

Komitmen normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka sedang bekerja.

3) Komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat yang akan di dapat ketika meninggalkan organisasi.

### *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ *et al.*, (1997:22) dalam Titisari (2014:7) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Organ (1988) dalam Titisari (2014:7) memberikan dimensi pada *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. *Altruism*, adalah perilaku karyawan dalam menolong rekan kerja lain yang mengalami kesulitan baik dalam hal tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi

ini mengarah pada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Conscientiousness*, yaitu perilaku karyawan yang berusaha bekerja melebihi pekerjaan yang diharapkan organisasi. Dimensi perilaku sukarela bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan, tetapi jika dilakukan akan meningkatkan kinerja karyawan.
3. *Sportmanship*, yaitu perilaku karyawan yang mau memberikan toleransi ketika ada suatu keadaan yang kurang baik di dalam organisasi. Dimensi ini mencerminkan iklim yang positif diantara karyawan, antar karyawan akan lebih kompak untuk bekerja sama dan lebih sopan sehingga tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy*, karyawan yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah-masalah pribadi. Dimensi ini mencerminkan karyawan yang menghargai dan memerhatikan orang lain.
5. *Civic Virtue*, adalah perilaku karyawan yang mengisyaratkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, seperti inisiatif merekomendasikan memperbaiki prosedur-prosedur yang ada di dalam organisasi, menjaga dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi dan berbagai hal lainnya. Dimensi ini mencerminkan pada tanggung jawab seseorang didalam organisasi untuk meningkatkan kualitas dibidang pekerjaan yang ditekuninya.

### Kinerja Karyawan

Standar pekerjaan dapat ditentukan dari isi suatu pekerjaan dan dapat dijadikan sebagai dasar penilaian pekerjaan. Menurut Bangun (2012:234) indikator dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Jumlah atau kuantitas pekerjaan.

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok dijadikan patokan persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda-beda sehingga mau tidak mau menuntut karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan tersebut baik pengetahuan, pengalaman, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai.

2. Kualitas pekerjaan

Karyawan dalam perusahaan dituntut harus dapat memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas. Kualitas merupakan tingkatan

dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan titik dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau hasil produksinya dapat dicapai. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda. Untuk beberapa jenis pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga akan mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan,

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan kerjasama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan sendiri oleh satu karyawan. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan. Kinerja karyawan juga dapat dinilai dari kemampuan bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) RS Fathma Medika Gresik.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di RS Fathma Medika yang berada di Jalan Pendopo No. 45 Sembayat Manyar Gresik Jawa Timur. Didapat sampel 47 orang responden dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner yang dianalisis menggunakan analisis jalur.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Pengaruh (X terhadap Y<sub>1</sub>)**

Variabel	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Ket
Komitmen Organisasi (X)	0,539	4,297	0,000	Sig
t tabel	: 2,015			
R	: 0,539			
R Square (R <sup>2</sup> )	: 0,291			
Adjusted R Square	: 0,275			
Y <sub>1</sub>	: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>			

Sumber : Data Primer diolah, 2017

**Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Pengaruh (X, Y<sub>1</sub>, terhadap Y<sub>2</sub>)**

Variabel	Beta	t hitung	Probabilitas (Sig.)	Ket
Komitmen Organisasi (X)	0,285	2,405	0,020	Sig
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y <sub>1</sub> )	0,557	4,698	0,000	Sig
t tabel	: 2,015			
R	: 0,750			
R Square (R <sup>2</sup> )	: 0,562			
Adjusted R Square	: 0,542			
Y <sub>2</sub>	: Kinerja Karyawan			

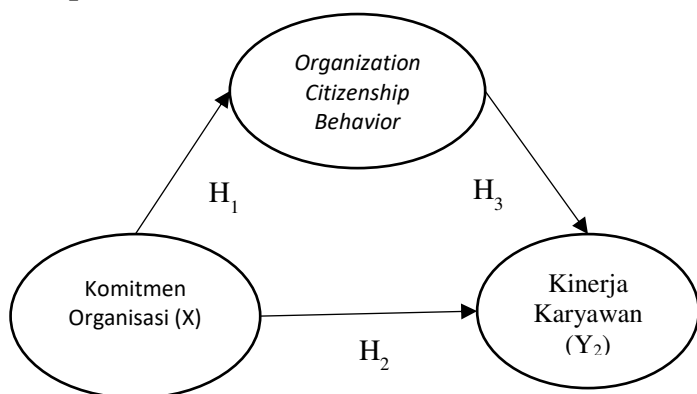
Sumber: Data primer diolah, 2017

*Direct Effect* (pengaruh langsung) komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,285.

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= P_{y_1x} \times P_{y_2y_1} \\ &= 0,539 \times 0,557 \\ &= 0,300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= P_{y_2x} + (P_{y_1x} \times P_{y_2y_1}) \\ &= 0,285 + (0,539 \times 0,557) \\ &= 0,585 \end{aligned}$$

**Hipotesis**



**Gambar 2. Model Hipotesis**

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi (X) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y<sub>1</sub>) RS Fathma Medika Gresik.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari Komitmen Organisasi (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) RS Fathma Medika Gresik.

### Ketepatan Model

$$\begin{aligned} R^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \\ &= 1 - (1 - 0,291) (1 - 0,562) \\ &= 1 - (0,709) (0,438) \\ &= 1 - 0,31054 \\ &= 0,68945 \text{ atau } 69\% \end{aligned}$$

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen organisasi merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan para anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi. Komitmen karyawan terhadap organisasi yang terjadi di RS Fathma Medika Gresik dapat dikatakan baik, terbukti dengan nilai *grand mean* yang didapat untuk variabel komitmen organisasi sebesar 4,067. Komitmen pada diri karyawan terhadap RS Fathma Medika Gresik yang diukur berdasarkan tiga indikator yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, karyawan memiliki komitmen afektif yang kuat dalam dirinya seperti senang bekerja ditempat kerja dan juga karyawan merasakan bahwa masalah organisasi juga termasuk masalah karyawan. Karyawan memiliki komitmen normatif seperti merasakan berat untuk meninggalkan organisasi dan merasa bangga menjadi salah satu bagian dari organisasi. Karyawan juga memiliki komitmen berkelanjutan seperti kemauan untuk bekerja keras demi kemajuan organisasi dan peduli dengan masa depan yang akan terjadi pada organisasinya. Komitmen organisasi menyebabkan keterikatan antar karyawan dan organisasi meningkat. Hal ini akan meningkatkan komitmen masing-masing individu dalam organisasi, karena komitmen dapat membuat karyawan akan semakin loyal bekerja untuk organisasinya.

Berdasarkan uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,539 dan dapat diartikan bahwa komitmen organisasi pada karyawan medik RS Fathma Medika Gresik memiliki pengaruh positif sebesar 53,9% terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dibuktikan dengan hasil analisis *path* yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari *alpha* 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan medik RS

Fathma Medika Gresik berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, dimana semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi yang dirasakan maka akan semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior*-nya.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Subejo *et al.*, (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Subejo *et al.*, mengungkapkan bahwa dampak terpenting munculnya komitmen dalam diri karyawan adalah perilaku positif diluar tugas formal karyawan, yang disebut *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan Ortiz *et al.*, (2014) juga menghasilkan hasil penelitian bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan, program maupun kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang disesuaikan dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan untuk pencapaian kesuksesan organisasi. Kinerja karyawan RS Fathma Medika Gresik dapat dikatakan baik, terbukti dengan diperolehnya nilai *grand mean* sebesar 3,583. Kinerja pada karyawan RS Fathma Medika Gresik yang diukur berdasarkan lima indikator yaitu jumlah pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerjasama menunjukkan hasil yang baik. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa karyawan sudah menyelesaikan semua tugas rutin sesuai dengan target yang diberikan juga menyelesaikan tugas tambahan dengan baik, karyawan menyelesaikan pekerjaan sudah sesuai dengan *job description* dan prosedur kerja yang ditetapkan rumah sakit, karyawan cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, selalu hadir tepat waktu dalam bekerja, cenderung jarang membolos kerja serta karyawan mudah beradaptasi dan jarang mengalami permasalahan dengan rekan kerja sehingga hubungan kerjasama antar karyawan baik.

Berdasarkan uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur yang didapatkan sebesar 0,285, menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan RS Fathma Medika Gresik memiliki pengaruh positif sebesar 28,5% terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis *path* yang menunjukkan nilai probabilitas

sebesar 0,020 yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 ( $0,020 < 0,05$ ) yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi pada karyawan RS Fathma Medika Gresik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi maka akan semakin tinggi pula hasil kinerja karyawannya.

Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Subejo *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Mery *et al.*, (2016) yang menunjukkan adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.*, (2010) juga mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan**

*Organizational citizenship behavior* merupakan kontribusi individu seorang karyawan yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Perilaku seperti menolong orang lain, mau bekerja sukarela diluar *job description*, patuh terhadap peraturan dan prosedur disuatu organisasi tempat kerja inilah yang menggambarkan “nilai tambah” individu. *Organizational citizenship behavior* pada karyawan RS Fathma Medika Gresik yang diukur berdasarkan lima indikator yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* menunjukkan hasil yang baik. Terbukti dengan *grand mean* yang diperoleh sebesar 4,038. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan RS Fathma Medika Gresik cenderung sering membantu dan menggantikan peran rekan kerja, menyelesaikan pekerjaan secara *professional* sesuai dengan standar kerja dan selalu mematuhi peraturan rumah sakit, karyawan cenderung mudah beradaptasi dan peduli dengan rekan kerja lain, antar karyawan juga cenderung senang memberikan perhatian dan saling membantu jika mengalami masalah pekerjaan maupun masalah pribadi serta karyawan cenderung selalu berperilaku baik dan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang diberikan rumah sakit.

Berdasarkan uji *path* menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,557 diartikan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan RS Fathma Medika Gresik memiliki pengaruh positif sebesar 55,7% terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil dari analisis *path*

yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 yang lebih kecil dari  $\alpha$  0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), yang ditolak dan  $H_1$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* pada karyawan RS Fathma Medika Gresik berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dimana semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Markozy (2001) dalam Titisari (2014:2-3) berpendapat bahwa karyawan yang baik (*good citizen*) cenderung menampilkan *organizational citizenship behavior* dilingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan berubah menjadi lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *organizational citizenship behavior* kinerja individu akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Subejo *et al.*, (2013) yang mengungkapkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, serta penelitian Mery (2016) menunjukkan adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja.

### ***Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung) dari Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior***

Berdasarkan hasil uji *path* yang dilakukan, dapat diketahui bahwa *direct effect* atau pengaruh langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,285 hal ini dapat dilihat dari koefisien beta yang didapat sebesar 0,285 dengan nilai signifikansi sebesar 0,020 ( $0,020 < 0,05$ ). Perhitungan *indirect effect* dilakukan dengan mengkalikan koefisien beta dari dua rumusan struktural yaitu yaitu  $Py_{1X}$  dan  $Py_{2Y_1}$ , dengan koefisien beta masing-masing adalah 0,539 dan 0,557. Menurut perhitungan tersebut, didapatkan *indirect effect* sebesar 0,300, sehingga total pengaruh langsung dan tidak langsung sebesar 0,585.

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan sebesar 0,300 (30%). Total pengaruh yang didapat dari penjumlahan koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebesar 0,585 (58,5%). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Subejo *et al.*, (2013) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dari komitmen

organisasi yang dimediasi oleh variabel kekuatan identitas organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan.
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### Saran

1. Dalam aspek komitmen organisasi, hasil menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi sudah berada pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk mempertahankan atau bahkan lebih meningkatkan tingkat komitmen organisasi menjadi lebih tinggi lagi. Perusahaan maupun karyawan perlu melakukan usaha agar komitmen organisasi yang ada tetap terjaga dan mempertahankan bagaimana supaya karyawan tetap memiliki energi yang tinggi dalam bekerja, merasa antusias dan bangga dengan pekerjaan dan dapat memberikan perhatian dan konsentrasi penuh terhadap pekerjaan. Beberapa usaha yang dapat dilakukan misalnya dengan lebih memahami kebutuhan dan keinginan karyawan, dan juga bersedia mendengarkan masukan dan keluhan bawahan. Selain itu, atasan juga dapat memberikan apresiasi terhadap pekerjaan baik yang dilakukan oleh karyawan agar mereka dapat merasa lebih dihargai. Pendekatan yang dilakukan secara personal kepada karyawan serta pemberian motivasi dan semangat juga perlu dilakukan agar dapat meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan.
2. Kedepannya karyawan diharapkan bersikap saling menghargai dan memperhatikan satu sama lain antara rekan kerja sehingga akan meningkatkan suasana positif ditempat kerja serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Dengan lingkungan kerja yang menyenangkan karyawan dapat berfokus pada pekerjaan yang dijalani dan mau bekerja lebih

ekstra tanpa pengawasan dari atasan sehingga akan menghasilkan peningkatan kinerja karyawan tanpa mengabaikan tujuan individual karyawan.

3. Ketika seorang karyawan sudah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaannya, maka karyawan tersebut secara otomatis akan mau berperilaku *organizational citizenship behavior* ditempat bekerjanya, sehingga akan menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan hasil dari penelitian ini variabel *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan merupakan faktor yang dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Namun demikian terdapat beberapa faktor lain yang dapat pula dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang merupakan variabel lain di luar variabel yang sudah ada dalam penelitian ini. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat menjadikan penelitian ini sebagai acuan untuk melakukan penelitian mengenai komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja karyawan pada konteks yang berbeda dan menggunakan metode penelitian yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012:234. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Khan, Ziauddin, Jam, dan Ramay. 2010. The Impact of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *Journal of Social Sciences*. Vol 15, Number 3.
- Mery Novelia, Bambang Swasto, dan Ika Ruhana. 2016. Pengaruh Komitmen dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol 38 No.2.
- Nguyen, B., Chang, K., Rowley, C., Japutra. (2016). Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8(3), 260-280.
- Nimran, Umar dan Amirullah. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia & Perilaku Organisasi*. Malang: Sinar Akademika.

- Ortiz, Maria Zayas., Rosario, Ernesto., Marquez, Eulalia., Gruneiro, Pablo Colon. 2014, Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*. Emerald. 35: 91-106.
- Sivasakthi, K., Selvarani, A. (2015). The causal relationship between job attitude and organizational citizenship behavior in yashimarine logistics (p) ltd., at Chennai. *International Journal Of Management*, 6(1), 373-384.
- Soekidjan, Soegiarto. 2009. *Komitmen Organisasi Sudahkah Menjadi Bagian Dari Kita*.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Subejo, Eka Afnan Treona, Armanu Thoyib, dan Siti Aisjah. 2013. The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia. *Journal of Business and Management*. e-ISSN: 2278-487X.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.