

# PENGARUH MOTIVASI DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi pada Bank Jateng Purbalingga)

Berlina Mahardika Vita<sup>1</sup>, Widhy Setyowati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Program Magister Manajemen STIE Bank BPD Jateng

<sup>1</sup>Email: [berlinamahardika@gmail.com](mailto:berlinamahardika@gmail.com)

<sup>2</sup>Email: [widhisetyowati61@gmail.com](mailto:widhisetyowati61@gmail.com)

## ABSTRACT

*This study purpose to analyze the effect of motivation and employee engagement on organizational commitment and OCB, as well as the mediating effect of commitment on the effect of motivation and employee engagement on OCB of Bank Jateng Purbalingga employees. The technique of determining the sample is saturated sampling so that all the population becomes a sample of 44 people. The analytical tool used is Partial Least Square with t test and mediation test using VAF method. The results showed that there was an influence of motivation and employee engagement on organizational commitment and OCB, and commitment to mediate the influence of motivation and employee engagement on OCB for Bank Jateng Purbalingga employees with an overall significance value of less than 0.05.*

**Keywords:** *motivation, employee engagement, organizational commitment, Organizational Citizenship Behavior*

## ABSTRAK

Penelitian bertujuan menganalisis pengaruh motivasi dan employee engagement terhadap komitmen organisasi dan OCB, serta efek mediasi komitmen pada pengaruh motivasi dan employee engagement terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga. Teknik penentuan sampel adalah *sampling* jenuh sehingga semua populasi menjadi sampel yaitu sebanyak 44 orang. Alat analisis yang digunakan adalah Partial Least Square dengan uji t dan uji mediasi menggunakan metode VAF. Hasil penelitian diketahui terdapat pengaruh motivasi dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi dan OCB, dan komitmen memediasi pengaruh motivasi dan *employee engagement* terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga dengan nilai signifikansi keseluruhan pengaruh kurang dari 0,05.

**Kata Kunci:** motivasi, employee engagement, komitmen organisasi, Organizational Citizenship Behavior

## 1. Pendahuluan

Pengembangan SDM dalam hal ini karyawan di Bank Jateng Purbalingga merupakan bagian dari manajemen intern perusahaan. Karyawan merupakan unsur yang memberikan dampak terhadap perkembangan luar bagi perusahaan dan tentu saja kondisi tersebut tidak bisa dianggap bisa saja. Kondisi tersebut membuat Bank Jateng Purbalingga dituntut untuk menyiapkan generasi yang mampu bereksplorasi dengan seluruh kemampuan yang dimiliki. Perusahaan harus mampu mengembangkan segala potensi yang ada khususnya pada karyawan secara maksimal agar pencapaian kinerja yang diberikan juga optimal.

Selama ini Bank Jateng Purbalingga sudah sangat paham dengan tingginya persaingan antar bank. Tentu saja persaingan yang terus berkembang saat ini bukan hal yang ringan, dan untuk tetap eksis bertahan di antara banyaknya bank yang menawarkan berbagai pelayanan serta mendapat tempat di

masyarakat, sudah seharusnya perusahaan meningkatkan pengetahuan pada karyawan sehingga bisa memberikan pencapaian kerja yang maksimal untuk organisasi.

Berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan peneliti dengan mendatangi kantor Bank Jateng Purbalingga diperoleh informasi bahwa keinginan karyawan memprioritaskan perusahaan dibandingkan kepentingan pribadinya dalam tergolong rendah, karyawan juga masih seringkali memberikan keluhan terutama berhubungan dengan haknya, dan ini menunjukkan bahwa komitmen maupun perilaku OCB pada karyawan sebagai bagian organisasi juga rendah.

Fenomena yang berhubungan dengan komitmen karyawan pada organisasi didapat dari hasil wawancara pada tanggal 1 Desember 2020 di Bank Jateng Purbalingga, dimana diperoleh informasi terdapat tiga aspek dalam komitmen organisasi organisasi, yang pertama yaitu komitmen normatif, merupakan kewajiban membalas kebaikan perusahaan

atas kompensasi diterima baik gaji, tunjangan, maupun kompensasi lain dengan sikap loyal dan setia terhadap perusahaan. Kedua adalah komitmen afektif, merupakan keinginan karyawan untuk memberikan semua kemampuannya, keinginan bertahan pada perusahaan karena kenyamanan atas pekerjaan yang dijalani selama ini dan juga keinginan bertahan karena ingin menjadi bagian dari organisasi tempatnya bekerja. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa karyawan yang menyatakan kurang senang dengan penerapan sistem kerja rotasi Bank Jateng Purbalingga yang membuat karyawan harus mutasi ke tempat sebagai konsekuensi adanya rotasi kerja. Yang ketiga komitmen berkelanjutan, merupakan tanggung jawab yang ingin diberikan karyawan karena telah diterima menjadi bagian organisasi.

Selain itu dengan pertimbangan bahwa jika mereka meninggalkan Bank Jateng Purbalingga mereka mungkin tidak akan mendapatkan tempat kerja sesuai dengan harapannya. Kondisi tersebut tidak sesuai dengan masih adanya karyawan yang terkesan tidak maksimal dalam bekerja yang ditandai dengan tidak kedisiplinan yang kadang terlambat, adanya absensi, masih ada keluhan yang disampaikan nasabah terkait teknis pelayanan yang diterima, yang pada akhirnya membuat karyawan tidak mendapatkan punishment sesuai harapan. Berbagai kondisi tersebut menunjukkan adanya masalah yang berkaitan dengan komitmen pada diri karyawan dengan organisasi.

Fenomena lain adalah berkaitan dengan perilaku OCB, dimana sebagian besar karyawan masih fokus terhadap pekerjaannya sendiri hanya berdasarkan job deskripsinya saja. Hasil pengamatan menunjukkan terlihat terdapat karyawan yang tidak mau membantu rekan kerja dengan alasan pekerjaan tersebut tidak masuk dalam tanggung jawabnya. Selain itu terdapat karyawan yang suka jika diminat untuk lembur, tidak menggunakan waktu kerja secara efektif, juga terlihat adanya karyawan yang kurang berkoordinasi dengan bagian lain, bahkan sering terlihat tidak saling mendukung. Oleh sebab itu, OCB perlu diteliti untuk meningkatkan keberhasilan organisasi.

Organisasi yang berhasil, adalah organisasi dengan karyawan yang memiliki peran ekstra atau lebih dikenal dengan *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu kemauan dan keinginan membantu pada diri karyawan terhadap pekerjaan yang bersifat konstruktif, dihargai oleh perusahaan, meskipun tidak berhubungan dengan kinerja pada diri individu. Bagi perusahaan, sikap OCB yang dimiliki karyawan merupakan hal yang wajib diketahui. OCB merupakan sikap yang dimiliki karyawan yang melebihi peran tugas pada job deskripsi pada perusahaan, dan tidak secara langsung mendapatkan pengakuan khususnya terhadap reward yang akan diterimanya. Karyawan bebas melaksanakan pekerjaan meskipun tidak harus dilakukannya dan hal tersebut menjadi pilihan pribadinya (Robbins and Coulter, 2016).

Fenomena lain di lapangan adalah berhubungan motivasi pada karyawan. Motivasi yang dimiliki karyawan juga belum bisa dikategorikan tinggi. Kondisi tersebut terlihat dari pencapaian beberapa goal setting organisasi pada Bank Jateng Purbalingga sampai akhir tahun 2020 masih terdapat beberapa unsur tidak sampai 100 persen. Data goal setting organisasi Bank Jateng Purbalingga semester II tahun 2019 disajikan pada tabel 1.

Tabel 1.1. Data goal setting organisasi Bank Jateng Purbalingga semester II tahun 2019

000

Keterangan	Rencana	Realisasi	%
Biaya Bunga	55,498,791	53,052,004	95.59
Pendapatan Bunga	149,472,615	132,257,024	88.48
Giro	203,000,000	92,156,085	45.40
Tabungan	500,000,000	405,506,987	81.10
Total Kredit	955,331,000	905,803,705	94.82
Kredit Produktif	226,931,000	146,135,685	64.40
Laba	63,000,000	55,627,822	88.30

Motivasi pada seorang karyawan, membuatnya mengerti setiap tujuan dari pekerjaannya, karena dengan itu mereka tahu bagaimana cara mencukupi kebutuhan dan kondisi tersebut membuatnya termotivasi dalam menghadapi pekerjaan. Motivasi berkorelasi kuat dengan aktivitas pekerjaan karyawan juga produktivitas perusahaan. Karyawan dengan motivasi yang tinggi, lebih bersemangat dalam bekerja dan mampu

memenuhi target kerja, namun pegawai dengan motivasi yang menurun karena kondisi kerjanya, akan menghambat aktivitas kerjanya, dengan kata lain permasalahan motivasi pada pegawai menjadi titik dari masalah-masalah yang mungkin timbul pada organisasi misalnya konflik, kemangkiran, *turn over*, dan masalah-maslaah lain yang menyebabkan pencapaian tujuan organisasi tidak maksimal. Menurunnya motivasi juga akan akan moril kerja, membuat karyawan tidak bekerja secara komit sehingga menyebabkan menurunnya rasa menjadi bagian dari organisasi.

Pemberian faktor motivasi pada karyawan, akan membuatnya bekerja lebih baik, tidak menyelesaikannya dengan asal bekerja, akan tetapi karyawan merasakan kenyamanan selama bekerja, dan karirnya akan selalu mendapatkan perhatian. Terpenuhinya kondisi tersebut, akan membuat penggunaan tenaga kerja berjalan dengan lebih efektif sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan maksimal.

Berbagai hal yang berkaitan dengan pemberian motivasi, akan berdampak pada meningkatnya komitmen kerja karyawan terhadap perusahaan bahkan berimbas pada meningkatkan perilaku OCB. Sesuai pernyataan Nickels et al, (2009) bahwa selama karyawan merasakan kesenangan dan nyaman selama bekerja, hal itu tidak akan membuatnya meninggalkan perusahaan sehingga perusahaan bisa mengalami kerugian. Kondisi tersebut mencerminkan dengan motivasi untuk bekerja yang tinggi, karyawan pasti merasakan kesenangan dalam bekerja, juga menikmati serta menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tugasnya dengan penuh tanggung jawab, dan karyawan akan terus berkomitmen terhadap perusahaan. Kondisi tersebut pada akhirnya akan berdampak pada perilaku OCB, dimana karyawan akan melakukan semua pekerjaan tanpa harus diminta dan tidak berpikir lagi tentang pengharagaan yang diperoleh atas pekerjaan tersebut.

Riset pendahuluan oleh Al Madi et al (2017) menemukan adanya pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi. Namun demikian, penelitian Apridar; Marbawi Adamy (2018) justru menemukan bahwa

motivasi tidak memberikan pengaruh nyata terhadap meningkatnya komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan Margahana (2018) diperoleh informasi bahwa motivasi yang dimiliki karyawan juga akan berdampak pada perilaku OCB. Fiqih et.al. (2018) mendapatkan hasil bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap perilaku warga organisasi.

Komitmen pada organisasi muncul dari internal dan eksternal karyawan. *Employee engagement* merupakan sikap yang dimiliki karyawan dan diprediksi berhubungan dengan komitmen pada organisasi. Semakin tinggi perasaan melekat pada karyawan pada organisasi, maka komitmen yang dimiliki juga semakin tinggi pada organisasi tempatnya bekerja. Ketika karyawan memiliki rasa antusias, inisiatif dan semangat dalam bekerja maka dapat dikatakan bahwa mereka mempunyai keinginan bertahan di organisasinya. Riset sebelumnya oleh Hanaysha (2016) menemukan pengaruh *employee engagement* mempengaruhi komitmen pada organisasi. Penelitian Hali (2019) menemukan *employee engagement* menjadi prediktor kuat pada komitmen organisasi. Hasil penelitian berbeda dilakukan oleh Rameshkumar (2020), yang menemukan bahwa *engagement* tidak berhubungan signifikan dengan komponen kontinyu komitmen organisasional.

Keterikatan *employee engagement* tetap memiliki perbedaan dengan perilaku organisasi pada karyawan. *Employee engagement* lebih dari sekedar komitmen pada organisasi, dan menunjukkan keterlibatan karyawan pada pekerjaannya. *Employee engagement* merupakan kondisi unik dengan unsur kognitif, emosi, dan perilaku dan berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Lebih jauh lagi, *engagement* dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait, seperti komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan, dan job involvement (Saks, 2006). Keterlibatan individu dalam organisasi akan membuatnya menjadi bagian organisasi dan semakin fokus serta berkomitmen melebihi parameter ditetapkan oleh organisasi mana saja. Dengan adanya engaged didalam diri karyawan akan melaksanakan tugas extra role. Amadi, et al (2017) dalam penelitiannya menemukan

adanya pengaruh positif dari employee engagement terhadap OCB.

Penelitian oleh Tharikh, et al (2016) yang menemukan terdapat pengaruh signifikan antara antara komitmen karyawan di organisasi terhadap perilaku OCB. Devece et, al (2016) dalam penelitian menemukan ada terdapat pengaruh positif yang antara komitmen terhadap perilaku OCB. Perilaku warga negara (OCB) tidak akan tercipta apabila karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja, dan juga tidak memiliki perasaan sebagai bagian dari organisasi. Kedua faktor tersebut diharapkan memberikan kontribusi terhadap komitmen pada karyawan untuk tidak berpindah ke organisasi lain.

## 2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan hipotesis

### *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* merupakan sikap dan kebiasaan perilaku karyawan yang mampu mendatangkan keuntungan dalam organisasi, dan tidak bisa secara kebutuhan muncul dari kewajiban secara formal pada pekerjaannya atau juga kontrak serta rekompensasi (Podsakoff, et al, 2000). Podsakoff et al, (2000) mengelompokkan OCB dalam lima dimensi, antara lain :

1. *Altruism*, yaitu adalah kebiasaan pada karyawan untuk memberikan bantuan kepada karyawan lain yang dilakukan tanpa paksaan terhadap tugas-tugas yang berhubungan erat dengan operasional organisasi.
2. *Civic virtue*, merupakan sikap karyawan untuk berpartisipasi secara sukarela dan senantiasa memberikan dukungan terhadap fungsi-fungsi dalam organisasi secara profesional.
3. *Conscientiousness*, merupakan pencapaian kinerja individu melebihi syarat dan standar minimum perusahaan.
4. *Courtesy*, adalah keinginan karyawan yang ingin membantu berbagai masalah yang berhubungan dengan orang lain khususnya terkait pekerjaan yang dihadapi.
5. *Sportmanship*, merupakan kemampuan mengendalikan emosi pada diri terhadap berbagai bisa isu merusak kondisi pekerjaan.

## Komitmen Organisasi

Robbins dan Judge (2015) menyatakan bahwa komitmen individu pada organisasi adalah keadaan di mana seorang karyawan berusaha untuk terus berpihak pada organisasi dalam mencapai tujuan, dan keinginan individu bertahan dalam organisasi tersebut. Komitmen pada organisasi terjadi menjadi tiga (Robbins dan Judge, 2015) :

1. *Affective commitment*, menggunakan kata kunci *want to*, yaitu kemauan individu mengikatkan dirinya dalam organisasi.
2. *Continuance commitment*, menggunakan kata kunci *need to*, yaitu keinginan bertahan pada organisasi yang muncul dengan pemikiran rasional berhubungan dengan alasan keuntungan dan juga kerugian untuk bertahan atau meninggalkan organisasi.
3. *Normative Commitment*, dengan kata kunci *ought to* adalah keinginan bertahan dalam organisasi yang timbul karena keyakinan terhadap tanggung jawab pada organisasi

## Motivasi

Motivasi merupakan kekuatan yang memberikan dorongan individu berperilaku mencapai tujuan yang terdiri atas dua komponen, yaitu: arah perilaku kerja (bekerja sesuai tujuan), dan keinginan yang menunjukkan kekuatan individu dalam bekerja. Motivasi merupakan suatu perasaan yang unik, perpaduan antara pemikiran dan pengalaman yang menjadi membentuk hubungan intern dan ekstern organisasi. Asal kata motivasi adalah *movere* artinya menggerakkan (*to move*)” (Winardi, 2012). Motivasi adalah upaya pemberian daya penggerak untuk menciptakan kegairahan kerja individu agar mau bekerja dengan semua upaya yang dimiliki untuk mencapai kepuasan, dan menjadi hal utama yang memberikan motif dalam bekerja (Hasibuan, 2017).

Motivasi terjadi menjadi dua, yaitu : (Robbins, 2015)

1. Motivasi Intrinsik, merupakan motivasi yang tumbuh dari dalam individu karena adanya perasaan puas dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Apabila dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, motivasi intrinsik menyangkut kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi

(*higher level needs*) yaitu *esteem needs* dan *self actualization needs*. Nilai kerja intrinsik merupakan keinginan untuk mempelajari hal baru, menjadikan pekerjaan memberikan kontribusi yang penting, memanfaatkan potensi kerja dengan semaksimal mungkin, tanggung jawab, otonomi kerja dan kreatifitas kerja.

2. Motivasi Ekstrinsik, berasal dari luar dan berhubungan dengan imbalan yang diperoleh seseorang setelah melaksanakan pekerjaan. Imbalan bisa berupa promosi, hubungan pribadi dalam organisasi, gaji, upah, maupun tunjangan. Apabila suatu perusahaan tidak mampu memberikan fasilitas kerja yang memadai, upah, tunjangan, maupun jaminan keselamatan kerja yang, maka perusahaan akan sulit mendapatkan karyawan yang baik, perputaran karyawan tinggi, tingkat kemangkiran meningkat serta keluhan-keluhan juga akan meningkat.

### **Employee Engagement**

Menurut Marciano (2010) *employee engagement* merupakan perilaku karyawan dalam meningkatkan diri secara emosional dan terhadap pekerjaan, organisasi, rekan kerja juga atasan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Hal ini dapat dikatakan bahwa target *employee engagement* meliputi pekerjaan, perusahaan, manager, dan rekan kerja. Dimensi *employee engagement* terdiri dari tiga aspek, yaitu : (Schaufeli, et. Al, 2006:

1. Vigor, ditunjukkan dengan mental kerja yang baik, bersungguh-sungguh dan gigih dalam berbagai kondisi kerja termasuk jika menghadapi kesulitan.
2. Dedication, merasa setiap pekerjaan sangat bermakna, selalu semangat, penuh inspiratif, merasa bangga dan tertantang dengan setiap pekerjaan.
3. Aspek Absorption, ditunjukkan dengan sikap selalu fokus terhadap pekerjaan, tidak ingin melepaskan diri dari pekerjaan, bahkan terkadang lupa dengan lingkungannya.

### **Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi**

Meningkatnya komitmen organisasional karyawan dapat terjadi jika motivasi pada karyawan dalam bekerja juga

tinggi. Motivasi adalah semangat kerja yang dimiliki karyawan, akan membuatnya mau bekerja untuk mencapai tujuan (George dan Jones, 2005). Suzila et al, (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi dengan komitmen organisasi pada karyawan. Penelitian Al Madi, et al (2017) menemukan bahwa adanya pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi. Manalo, et al (2020) melakukan penelitian dan menemukan bahwa motivasi berpengaruh nyata dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pada penelitian ini, yaitu :

- H1. Motivasi memberikan pengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

### **Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi**

*Employee engagement* mampu memberikan manfaat pada diri anggota organisasi khususnya berhubungan dengan peran mereka dalam *setting* pekerjaan (Kular et al, 2008). Karyawan yang *engaged* cenderung memiliki semangat yang lebih tinggi dalam melakukan pekerjaannya, serta dapat menjadikan organisasi berkembang. Hanaysha (2016) menemukan komitmen pada organisasi dipengaruhi oleh *employee engagement*. Hali (2019) dan M. Rameskhumar (2020) menegaskan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis penelitian yaitu:

- H2. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

### **Pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior***

Motivasi menjadi faktor esensial yang wajib mendapatkan perhatian manajemen perusahaan, dengan harapan kontribusi karyawan pada perusahaan semakin meningkat sesuai tujuan (Siagian, 2012). Motivasi pada karyawan akan membuatnya lebih bersemangat menyelesaikan tugas yang ditetapkan perusahaan. Sebaliknya, rendahnya motivasi akan membuat karyawan tidak bekerja sesuai ketentuan perusahaan (Budianto dkk.,2017). Penelitian Putra dan Sudibya

(2018) menunjukkan tingginya OCB dipengaruhi motivasi karyawan. Penelitian lain oleh Diatmika dan Suwandana (2016) menemukan meningkatnya motivasi kerja, berdampak pada meningkatnya OCB karyawan. Penelitian Suharnomo and Fathyah Hashim (2019). Penelitian Sánchez, et al. (2019) menemukan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi dengan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi. Berdasarkan uraian, hipotesis penelitian, yaitu: H3. Motivasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

#### **Pengaruh *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior***

Keterikatan *employee engagement* berbeda dan perilaku karyawan dalam organisasi. Lebih jauh lagi, *engagement* dapat dibedakan dari beberapa konstruk terkait, seperti komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan, maupun *job involvement* (Saks, 2006). Dengan adanya *engaged* didalam diri karyawan akan melaksanakan tugas extra role dan akan berdampak mengurangi turnover intention. Jadi dapat dibedakan antara OCB dengan *Employee Engagement*, yaitu OCB fokus kepada perilaku sukarela dan tidak tertulis secara resmi dalam perusahaan dalam membantu teman kerja, sedangkan *employee engagement* lebih kepada peran kinerja formal yang bisa dikatakan melebihi perilaku sukarela. Penelitian Fauziridwan (2018) menemukan adanya pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap OCB. Amadi, et al (2017) dalam penelitiannya menemukan adanya pengaruh positif dari *employee engagement* terhadap OCB. Ayu Putu, et al (2019) menemukan pengaruh *employee engagement* dengan OCB. Penelitian Al Ahad, et al (2020) menemukan adanya pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap OCB.

Berdasarkan uraian di atas, hipotesis penelitian yaitu :

H4. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

#### **Pengaruh komitmen terhadap *organizational citizenship behavior***

Komitmen organisasional merupakan keseluruhan perasaan dan keyakinan individu terhadap organisasi (George dan Jones, 2005). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi pada perusahaan, akan bekerja tugas sesuai kewajiban yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu karyawan juga akan mau menyelesaikan pekerjaan yang lainnya, terlebih apabila ada karyawan lain yang tidak mampu mengerjakan suatu pekerjaan, dia akan secara suka rela membantu rekannya agar tujuan perusahaan tercapai dengan tidak membanding-bandingkan kemampuannya yang dimiliki karyawan lain. Mohamed Tharikh, et al (2016), Devece et, al (2016) dalam penelitian menemukan bahwa terdapat pengaruh nyata antara komitmen organisasi dengan OCB. Beberapa riset menemukan adanya pengaruh nyata dari komitmen pada OCB (Ismail et al., 2018; Harris et al., 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian adalah:

H5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

#### **Pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai mediasi**

Tujuan perusahaan memberikan motivasi kepada karyawan adalah menciptakan semangat kerja, dan jika karyawan memiliki motivasi tinggi, mereka semakin paham dengan pekerjaan, makin semangat kerja, dan mengerjakannya dengan senang tanpa keterpaksaan sehingga mampu memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, serta tidak ingin meninggalkan organisasi. Karyawan dengan motivasi tinggi, akan memberikan pandangan yang baik terhadap organisasi, sehingga akan melakukan sesuatu secara sukarela bahkan lebih dari yang ditetapkan organisasi (Robbins dan Judge, 2015).

Hasil penelitian Aryani (2016) menemukan adanya pengaruh positif antara motivasi terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian Al Madi, et al (2017) menunjukkan adanya pengaruh motivasi terhadap komitmen, dan komitmen

berpengaruh nyata terhadap OCB (Ismail et al., 2018; Harris et al., 2018).

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian adalah:

H6. Motivasi berpengaruh positif terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

### Pengaruh *employee engagement* terhadap *ocb* dengan komitmen organisasi sebagai mediasi

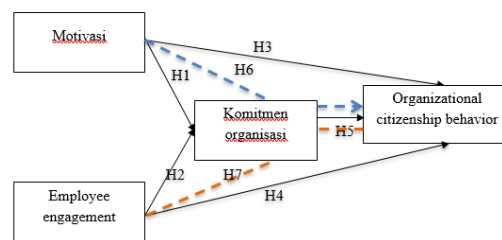
Terlibatnya karyawan dalam organisasi, akan membuatnya mau menjadikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, dan berkomitmen memberikan hasil terbaik, melebihi yang ditargetkan perusahaan. Dengan adanya *engaged* didalam diri karyawan akan membuat bertahan dalam organisasi dan mau melaksanakan tugas extra role. Abd-Allah (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa *employee engagement* melekat erat pada perilaku OCB dan merupakan salah satu faktor penting dan dapat mempengaruhi OCB. Tingginya *employee engagement* akan memberikan pengaruh terhadap keinginan memberikan karyawan bertahan di dalam organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasi. Sikap *employee engagement* pada karyawan akan membuatnya mau meningkatkan kemampuannya agar sejalan dengan organisasi. Hasil penelitian Hanaysha (2016) menemukan *employee engagement* memberikan pengaruh nyata terhadap komitmen pada organisasi. Penelitian Hali (2019) juga diperoleh informasi *employee engagement* mempengaruhi komitmen organisasi dan komitmen memberikan dampak pada OCB (Mohamed Tharikh, et al., 2016).

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis dalam penelitian adalah:

H7. *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

Hubungan antara motivasi, dan *employee engagement* terhadap komitmen organisasi serta *organizational citizenship behavior* dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut.

### 3. Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

### 4. Metode Penelitian

#### Populasi dan Metode Pengambilan Sampel.

Populasi penelitian yaitu karyawan Bank Jateng Purbalingga yang berjumlah 44 orang. Ukuran populasi yang kurang dari 100, sehingga seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel penelitian, dengan metode sensus.

#### Teknik Analisis Data

##### Analisis *Partial Least Square*

##### Pengukuran Model (*Outer Model*)

Pengukuran *outer model* untuk menguji validitas dan reliabilitas. Dalam pengujian validitas memiliki tiga validitas yaitu:

a. Validitas Konstruk

Hasil yang baik dalam validitas konstruk diperoleh dari pengukuran teori-teori yang menjelaskan suatu konstruk yang terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.

b. Validitas Konvergen

Uji konvergen dalam PLS memiliki indikator reflektif yang berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor *item* atau skor komponen dengan skor konstruk) dengan indikator yang mengukur konstruk tersebut. Ukuran *rule of thumb* yang digunakan untuk memeriksa awal matrik faktor ialah  $\pm 30$  untuk mempertimbangkan level minimal, untuk *loading*  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan *loading*  $> 0.50$  dinilai signifikan secara praktikal. Yang artinya, semakin tinggi nilai *loading* yang dihasilkan, maka semakin penting peranan *loading* dalam menginterpretasikan matrik faktor.

c. Validitas Diskriminan

Salah satu metode untuk menilai validitas diskriminasi yaitu dengan membandingkan akar AVE untuk setiap

konstruknya dengan korelasi antar konstruk yang lain. Nilai yang dihasilkan AVE harus lebih dari 0,7.

Selain terdapat uji validitas, terdapat pula uji reliabilitas yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Tujuan uji reliabilitas untuk menunjukkan akurasi, konsistensi, dan ketepatan alat ukur yang digunakan. Dalam uji reliabilitas terdapat dua metode yaitu *cronbach's alpha* (digunakan untuk mengukur nilai batas bawah dari realibilitas) dan *composite reliability* (untuk menemukan nilai sesungguhnya dari realibilitas dan nilai tersebut jauh lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk). *Rule of thumb* dari uji reliabilitasnya lebih dari 0,7.

#### Model Struktural (*Inner Model*)

Penghitungan dalam model struktural R-Square (R<sup>2</sup>) untuk konstruk dependen. Nilai R<sup>2</sup> bertujuan mengukur variasi perubahan variabel bebas terhadap variabel terikat, dimana makin tinggi nilai R<sup>2</sup> maka semakin baik nilai prediksinya dari model yang diajukan.

Sementara nilai *inner model* bertujuan untuk mengetahui signifikansi pada uji hipotesis. Nilai tersebut harus menunjukkan nilai *T-statistic* harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ujung dan jika satu (*one-tailed*) hipotesis harus diatas 1,64 pada *alpha* 5 persen dengan power 80 persen (Ghozali, 2018)

#### Pengujian Hipotesis 1 – 5

Berdasarkan tujuan-tujuan penelitian, maka rancangan uji hipotesis yang dibuat berdasarkan tujuan penelitian. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memerhatikan tingkat signifikansi dan koefisien path antar variabel laten (Ghozali, 2018). Menguji hipotesis dilakukan dengan analisis statistik dengan memasukkan variabel yang akan diuji secara bersamaan. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan software SmartPLS. Penentuan penerimaan hipotesis menggunakan uji t, di mana t statistik digunakan untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Hubungan dianggap signifikan atau

hipotesis diterima jika t statistik > t tabel (Ghozali, 2018). Tingkat keyakinan adalah 95%, atau kesalahan sebesar (α)= 5% = 0,05.

#### Uji Efek Mediasi dengan *Variance Accounted For* (VAF)

Langkah pertama pengujian mediasi yaitu pengaruh langsung variabel bebas dengan terikat adalah signifikan. Kedua, pengaruh tidak langsung harus signifikan, dimana pengaruh variabel besar terhadap variabel mediasi dan variabel mediasi terhadap variabel terikat harus signifikan. Ketiga, menghitung VAF dengan rumus (Hair et al, 2013 dalam Sholihin, 2014):

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{pengaruh langsung} + \text{pengaruh tidak langsung}}$$

Jika nilai VAF lebih dari 80%, artinya memediasi secara penuh (full mediation). Variabel dalam kategori pemediasi parsial jika nilai VAF 20% - 80%, dan apabila nilai VAF < 20% artinya tidak ada pengaruh mediasi.

### 4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan Ringkasan Analisis Partial Least Square Evaluasi Outer Model

#### *Convergen Validity*

Hasil analisis *convergen validity* disajikan pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1. Hasil analisis *convergen validity*

No	Indikator	Loading	Cut of Value	Keterangan
1	MK_1	0.722	> 0.50	Valid
2	MK_2	0.780	> 0.50	Valid
3	MK_3	0.754	> 0.50	Valid
4	MK_4	0.763	> 0.50	Valid
5	MK_5	0.783	> 0.50	Valid
6	MK_6	0.786	> 0.50	Valid
7	MK_7	0.785	> 0.50	Valid
8	MK_8	0.789	> 0.50	Valid
9	MK_9	0.833	> 0.50	Valid
10	MK_10	0.878	> 0.50	Valid
11	MK_11	0.900	> 0.50	Valid
12	MK_12	0.789	> 0.50	Valid
13	MK_13	0.868	> 0.50	Valid
14	EE_1	0.794	> 0.50	Valid
15	EE_2	0.815	> 0.50	Valid
16	EE_3	0.752	> 0.50	Valid
17	EE_4	0.794	> 0.50	Valid
18	EE_5	0.852	> 0.50	Valid
19	EE_6	0.740	> 0.50	Valid
20	EE_7	0.737	> 0.50	Valid
21	EE_8	0.758	> 0.50	Valid
22	EE_9	0.805	> 0.50	Valid
23	KO_1	0.759	> 0.50	Valid
24	KO_2	0.714	> 0.50	Valid
25	KO_3	0.777	> 0.50	Valid
26	KO_4	0.781	> 0.50	Valid
27	KO_5	0.816	> 0.50	Valid
28	KO_6	0.861	> 0.50	Valid
29	OCB_1	0.785	> 0.50	Valid



30	OCB_2	0.786	> 0.50	Valid
31	OCB_3	0.823	> 0.50	Valid
32	OCB_4	0.763	> 0.50	Valid
33	OCB_5	0.766	> 0.50	Valid
34	OCB_6	0.801	> 0.50	Valid
35	OCB_7	0.702	> 0.50	Valid
36	OCB_8	0.751	> 0.50	Valid
37	OCB_9	0.815	> 0.50	Valid
38	OCB_10	0.814	> 0.50	Valid

Berdasarkan tabel 4.1 semua indikator memiliki nilai *Loading* lebih dari 0.5 dan bisa dilanjutkan pada proses analisis selanjutnya

**Diskriminant Validity**

Hasil analisis untuk *discriminant validity* disajikan pada tabel 4.2

Tabel 4.2. Hasil analisis *discriminant validity*

Variabel	Motivasi Kerja	Employee Engagement	Komitmen Organisasi	OCB
Motivasi Kerja	<b>0.804</b>			
Employee Engagement	0.389	<b>0.784</b>		
Komitmen Organisasi	0.595	0.521	<b>0.786</b>	
OCB	0.623	0.635	0.766	<b>0.781</b>

Hasil analisis dapat dilihat bahwa nilai akar AVE untuk variabel motivasi kerja, employee engagement, komitmen organisasi, dan OCB nilai akar AVE lebih besar dari nilai korelasi antar konstruksya dan sudah memenuhi kriteria yang diharuskan.

a. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Hasil analisis *composite reliability* dan *cronbach alpha* disajikan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3. Hasil analisis *composite reliability* dan *cronbach alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cut of Value</i>	Keterangan
Motivasi Kerja	0.954	0.959	> 0.70	Reliabel
Employee Engagement	0.922	0.935	> 0.70	Reliabel
Komitmen Organisasi	0.876	0.906	> 0.70	Reliabel
OCB	0.929	0.940	> 0.70	Reliabel

Hasil analisis dapat dilihat bahwa nilai *cronbach alpha* variabel motivasi kerja, employee engagement, komitmen organisasi dan OCB sudah lebih besar dari 0.7. sehingga variabel penelitian masuk kategori reliabel.

*R-Square*

Tabel 4.4. Hasil analisis *R-Square*

Variabel	<i>R Square</i>	<i>Rule of Thumb</i>	Kesimpulan
Komitmen Organisasi	0.452	0.67, 0.33 dan 0.19 (Menunjukkan model kuat, dan lemah (Chin, 1998)	Moderate
OCB	0.695		Kuat

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat nilai *R Square* untuk variabel komitmen

organisasi yaitu sebesar 0.396. Dalam model penelitian, komitmen dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja dan employe engagement. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja dan employe engagement sebesar 39.6 persen. Karena nilai *R Square* lebih kecil dari 0.5 dan kurang dari 0.75 maka model masuk dalam kriteria *moderate*.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat nilai *R Square* untuk variabel OCB yaitu sebesar 0.686. Dalam model penelitian, OCB dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, employe engagement, dan komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel OCB dipengaruhi oleh variabel motivasi kerja, employe engagement, dan komitmen organisasi sebesar 68.6 persen. Karena nilai *R Square* lebih besar dari 0.5 dan kurang dari 0.75 maka model masuk dalam kriteria *kuat*.

**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hasil analisis uji t dan signifikansi disajikan pada tabel 4.5.

Tabel 4.5. Uji hipotesis pengaruh langsung

Variabel	<i>Coeff</i>	<i>Std.Dev</i>	<i>t Stat</i>	<i>P Value</i>	Kesimpulan Hipotesis
Motivasi Kerja → Komitmen Organisasi	0.462	0.094	4.904	0.000	H1 Diterima
Employee Engagement → Komitmen Organisasi	0.341	0.105	3.251	0.001	H2 Diterima
Motivasi Kerja → Organizational Citizenship Behavior	0.222	0.068	3.264	0.001	H3 Diterima
Employee Engagement → Organizational Citizenship Behavior	0.301	0.135	2.223	0.027	H4 Diterima
Komitmen Organisasi → Organizational Citizenship Behavior	0.477	0.100	4.757	0.000	H5 Diterima

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui pengaruh langsung motivasi terhadap komitmen organisasi sebesar 4.904 dengan nilai *p value* sebesar 0.000. Karena nilai t statistik > 1.96 dan *p value* < 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dari motivasi kerja terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, maka komitmen karyawan juga semakin tinggi. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan “motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap terhadap komitmen organisasi” dapat diterima.

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui nilai t statistik variabel *employe engagement* terhadap komitmen organisasi sebesar 3,251 dengan nilai *p value* sebesar 0.001. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa *employe engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *employe engagement* pada karyawan, semakin tinggi pula komitmennya. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan “*employe engagement* mempunyai pengaruh positif terhadap terhadap komitmen organisasi” dapat diterima.

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui nilai t statistik variabel motivasi kerja terhadap OCB sebesar 3.264 dengan nilai *p value* sebesar 0.001. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada karyawan, semakin tinggi pula OCBnya. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan “motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap terhadap OCB” dapat diterima.

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui nilai t statistik variabel *employe engagement* terhadap OCB sebesar 2.223 dengan nilai *p value* sebesar 0.027. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa *employe engagement* berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *employe engagement* pada karyawan, semakin tinggi pula OCBnya. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan “*employe engagement* mempunyai pengaruh positif terhadap terhadap OCB” dapat diterima.

Berdasarkan tabel 4.5 diketahui nilai t statistik variabel komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 4.757 dengan nilai *p value* sebesar 0.000. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi

komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula OCBnya. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan “komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap terhadap OCB” dapat diterima.

#### Uji Hipotesis Mediasi dengan Metode Variance Accounted For (VAF)

Berikuti ini hasil pengujian efek mediasi menggunakan metode VAF.

Tabel 4.6. Uji Efek Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Motivasi Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh tidak langsung (MK → KO → OCB)	0.220
Pengaruh langsung (MK → OCB)	0.222
Pengaruh Total	0.444
<b>VAF=Pengaruh tidak langsung/Pengaruh Total = 0.220/0.444</b>	<b>0.495</b>

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.6 diketahui nilai VAF sebesar 0.495, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dikategorikan sebagai pemediasi parsial dalam hubungan motivasi kerja dengan OCB.

Tabel 4.7. Uji Efek Mediasi Komitmen Organisasi dalam Hubungan Employee Engagement dengan Organizational Citizenship Behavior

Pengaruh tidak langsung (EE → KO → OCB)	0.163
Pengaruh langsung (EE → OCB)	0.301
Pengaruh Total	0.464
<b>VAF=Pengaruh tidak langsung/Pengaruh Total = 0.163/0.464</b>	<b>0.351</b>

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.7 diketahui nilai VAF sebesar 0,351, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dikategorikan sebagai pemediasi parsial dalam hubungan employee engagement kerja dengan OCB.

#### Pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan perhitungan diketahui nilai t statistik variabel motivasi kerja terhadap komitmen organisasi sebesar 4.904 dengan nilai *p value* sebesar 0.000. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada karyawan, semakin tinggi pula komitmennya.

Berdasarkan hasil survei dapat diketahui bahwa mayoritas responden memberikan

persepsi yang baik atas motivasi kerja. Secara keseluruhan rata-rata skor untuk variabel motivasi kerja adalah sebesar 3,83 atau dalam kategori tinggi, skor variabel komitmen organisasi juga diketahui dalam kategori tinggi dengan perolehan skor sebesar 3,85. Hal ini mengindikasikan bahwa Bank Jateng sudah berupaya memberikan motivasi kerja dengan cara memberikan pengakuan terhadap karyawan yang berprestasi, memberikan kesempatan pada karyawan mengembangkan potensi diri, memberikan penghargaan dalam bentuk finansial dan juga menjaga hubungan dalam organisasi, hal tersebut akan berdampak pada meningkatnya komitmen pada diri karyawan untuk bertahan dan memberikan semua kemampuannya pada organisasi.

Adanya pengaruh motivasi terhadap komitmen organisasi sejalan dengan penelitian Suzila et al, (201, Al Madi, et al (2017) bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan komitmen organisasi. Riset lain oleh Manalo, et al (2020) juga menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara motivasi dengan komitmen organisasi.

#### **Pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui nilai t statistik variabel *employee engagement* terhadap komitmen organisasi sebesar 3,251 dengan nilai *p value* sebesar 0.001. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan, semakin tinggi pula komitmennya.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan *employee engagement* pada karyawan dalam kategori tinggi dengan rata-rata skor sebesar 3,77. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa karyawan benar-benar merasakan menjadi bagian dari organisasi didukung pernyataan bahwa selama ini karyawan menganggap target departemen, menjadi target pribadi, selalu berusaha memberikan yang terbaik disetiap penyelesaian pekerjaan yang diberikan, bersedia kerja lembur demi menyelesaikan tugas tepat waktu, bersedia membantu melakukan pekerjaan yang tidak

berhubungan langsung, namun bermanfaat bagi perusahaan, bersedia membantu rekan kerja demi tercapainya tujuan departemen, mau memberikan pengetahuan dan keterampilan yang saya miliki demi target yang telah ditetapkan, akan tetap bertahan di perusahaan, meskipun ada kesempatan mendapatkan pekerjaan yang sama dari perusahaan lain, dana akan menyelesaikan target pekerjaan dengan baik. Adanya pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen sejalan dengan penelitian Hanaysha (2016) dan Hali (2019) bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Riset lain oleh M. Ramesh Kumar (2020) juga menegaskan bahwa *employee engagement* berhubungan positif dengan salah satu komponen komitmen yaitu komponen afektif dan normatif komitmen.

#### **Pengaruh motivasi terhadap OCB**

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui nilai t statistik variabel motivasi kerja terhadap OCB sebesar 3.264 dengan nilai *p value* sebesar 0.001. Karena nilai t statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja pada karyawan, semakin tinggi pula OCBnya.

Dengan rata-rata skor OCB sebesar 3.88 menunjukkan bahwa kondisi tersebut dalam kategori tinggi.

Motivasi pada karyawan yang diberikan perusahaan melalui pengakuan kerja, pemberian kompensasi finansial maupun non finansial, kesempatan pengembangan diri, akan berdampak pada sikap karyawan terhadap organisasi dimana karyawan akan berperilaku ekstra dalam menjalankan pekerjaan meskipun tidak tersirat dalam job deskripsi yang ditentukan.

Adanya pengaruh motivasi terhadap OCB sejalan dengan penelitian Putra dan Sudibya (2018), Diatmika dan Suwandana (2016) bahwa jika motivasi kerja meningkat, maka OCB karyawan juga akan mengalami peningkatan. Riset lain oleh Suharnomo and Fathyah Hashim (2019). Penelitian Sánchez, et al. (2019) juga menemukan bahwa ada pengaruh signifikan antara motivasi dengan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi.

### **Pengaruh *employee engagement* terhadap OCB**

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui nilai *t* statistik variabel *employee engagement* terhadap OCB sebesar 2.223 dengan nilai *p value* sebesar 0.027. Karena nilai *t* statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee engagement* pada karyawan, semakin tinggi pula OCBnya.

Dengan kondisi *employee engagement* dalam kategori tinggi, OCB pada karyawan juga dalam kategori tinggi. kondisi ini menunjukkan semakin tinggi perasaan karyawan sebagai bagian dari organisasi, semakin tinggi kemampuannya melakukan pekerjaan ekstra bagi perusahaan. Hal ini didukung pernyataan bahwa karyawan bersedia membantu teman dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mengharapkan imbalan, ikut berpartisipasi membuat pertimbangan tentang apa yang terbaik bagi organisasi, bersedia untuk hadir lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai, mengikuti setiap kegiatan-kegiatan yang diadakan perusahaan, selalu hadir dalam pertemuan-pertemuan yang diadakan perusahaan, mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, serta tidak pernah mengeluh tentang kebijakan perusahaan diluar wewenang.

Penelitian ini sejalan dengan riset Fauziridwan (2018) bahwa *employee engagement* memberikan pengaruh positif terhadap perilaku *organizational citizenship* karyawan. Penelitian lain oleh Amadi, et al (2017), Ayu Putu, et al (2019), dan Al Ahad, et al (2020) juga menemukan adanya pengaruh positif antara *employee engagement* terhadap OCB.

### **Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB**

Berdasarkan tabel 4.13 diketahui nilai *t* statistik variabel komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 4.757 dengan nilai *p value* sebesar 0.000. Karena nilai *t* statistik lebih besar dari 1.96 dan *p value* kurang dari 0.05 dengan arah positif maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi

berpengaruh positif terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula OCBnya. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan keinginan karyawan untuk bertahan dalam organisasi, memberikan semua kemampuannya bagi tercapainya tujuan organisasi, serta kesenangan menghabiskan waktunya bekerja dalam organisasi, akan membuatnya mampu bertahan dan bekerja melebihi apa yang menjadi tugas serta kewajibannya (OCB). Adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB sejalan dengan penelitian Mohamed Tharikh, et al (2016), Devece et, al (2016) bahwa terdapat pengaruh nyata antara komitmen organisasi dengan OCB. Penelitian lain juga menemukan adanya pengaruh nyata dari komitmen pada OCB (Ismail et al., 2018; Harris et al., 2018).

### **Pengaruh motivasi terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga dengan komitmen organisasi sebagai mediasi**

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.14 diketahui nilai VAF sebesar 0.495, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dikategorikan sebagai pemediasi parsial dalam hubungan motivasi kerja dengan OCB.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen mampu menjadi mediasi pada pengaruh motivasi terhadap OCB. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi, memiliki persepsi yang baik terhadap organisasi dan memberikan persepsi terhadap keadilan, maka karyawan akan dengan sukarela bertindak melebihi harapan organisasi (Robbins dan Judge, 2015). Adanya pengaruh tersebut sejalan dengan penelitian Aryani (2016) bahwa ada pengaruh positif antara motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi. Penelitian lain Al Madi, et al (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen, dan dengan komitmen secara nyata berpengaruh terhadap OCB (Ismail et al., 2018; Harris et al., 2018).

### **Pengaruh *employee engagement* terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai mediasi**

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.15 diketahui nilai VAF sebesar 0,351, hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi

dikategorikan sebagai pemediasi parsial dalam hubungan employee engagement kerja dengan OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *employee engagement* terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai mediasi. Kondisi tersebut menunjukkan perasaan karyawan sebagian bagian dari organisasi akan membuatnya merasa menjadi warga yang baik dalam organisasi, terlebih didukung oleh adanya komitmen pada diri karyawan untuk bertahan dan memberikan seluruh kemampuannya bagi tercapainya tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan dapat menyebabkan perilaku kewargaan organisasional karena berfokus pada keterlibatan dan komitmen karyawan yang tentunya berada di luar parameter yang diberikan dari organisasi manapun. Dengan adanya *engaged* didalam diri karyawan akan membuat bertahan dalam organisasi dan mau melaksanakan tugas extra role.

Adanya pengaruh tersebut sejalan dengan riset Abd-Allah (2016) bahwa *employee engagement* melekat erat pada perilaku OCB dan merupakan salah satu faktor penting dan dapat mempengaruhi OCB. Tingginya *employee engagement* akan memberikan pengaruh terhadap keinginan memberikan karyawan bertahan di dalam organisasi dan tidak ingin meninggalkan organisasi. Sikap *employee engagement* pada karyawan akan membuatnya mau meningkatkan kemampuannya agar sejalan dengan organisasi.

Riset Hanaysha (2016) menemukan pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen pada organisasi, dan dengan komitmen tinggi, akan mau menjalankan perannya dalam perusahaan melebihi kapasitasnya, atau semakin tinggi *employee engagement* akan membuat karyawan semakin termotivasi untuk melakukan pekerjaan bahkan diluar tanggung jawabnya. Penelitian Hali (2019) juga diperoleh informasi adanya pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi dan komitmen memberikan dampak pada OCB (Mohamed Tharikh, et al., 2016)

## 5. Kesimpulan

1. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.
3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *employee engagement* terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap OCB pada karyawan Bank Jateng Purbalingga dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai mediasi pada karyawan Bank Jateng Purbalingga.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd-Allah, O. M. Z. 2016. The Relationship Organizational Citizenship Behavior and Employee Engagement in Cement Industry in Egtpt. *International Journal of Management and Commerce Innovation*, Vol. 4 Issue 1, pp 362 – 376.
- Al Ahad Abdullah dan Md Rahat Khan. 2020. Exploring The Mediating Effect Of Demographic Attributes On The Relationship Between Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Management and Sustainability 2020 Vol. 9, No. 1, pp. 11-23.*
- Al Madi Faisal, Assal Husam, Fayiz Shrafat and Dia Zeglat. 2017. The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment. *European Journal of Business and Management Vol.9, No.15*
- Amadi, Blessing Zanuchi, & Seth Accra Jaja, And Ojiabo Ukoha. 2017. An Empirical Study On Relationship Between Employee Engagement And Organizational Citizenship Behavior In Maritime Firms,

- Onne, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research / Social & Management Sciences*. Vol. 3, Issue 2.
- Apridar; Marbawi Adamy. 2018. The Effect of Job Satisfaction and Work Motivation on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Bank Indonesia Lhokseumawe. Emerald Publishing Limited, pp 1 – 5.
- Aryani, Ida. 2016. The Influence of Organizational Culture, Work Motivation and Working Climate on the Performance of Nurses through Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in the Private Hospitals in Jakarta, Indonesia. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume IV, Issue VII
- Ayu Putu Widani Sugianingrat, I., Rini Widyawati, S., Alexandra de Jesus da Costa, C., Ximenes, M., Dos Reis Piedade, S. and Gede Sarmawa, W. (2019), "The employee engagement and OCB as mediating on employee performance", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 2, pp. 319-339.
- Budianto, Agung, Yonathan Pongtuluran dan Syaharuddin Y. 2017. Pengaruh etika kerja, motivasi kerja dan kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. *Journal FEB Unmul*, 14 (1), hal. 1-5.
- Devece Carlos, Daniel Palacios-Marqués, dan María Pilar Alguacil. 2016. Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*.
- Diatmika, I Nyoman Crana Yuliana dan I Gusti Made Suwandana. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Alam Puri. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5 (11), hal.7128-7155.
- Fauziridwan, Mendy. 2018. Pengaruh Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*. Vol. 20 No. 1.
- Fiqih Tunggal Hidayah, Titisari Purnamie and Fathorrazi Moehammad, 2018. The Effect Of Work Motivation On Performance With Organizational Citizenship Behavior As Intervening Variable. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI) ISSN (Online): 2319 – 8028*.
- George, J.M. & Jones, G.R. 2005. *Understanding and managing organizational behavior (4<sup>th</sup> ed.)*. New Jersey: Upper Saddle River.
- Ghozali, Imam. 2018. *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0. Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Undip. Semarang.
- Hali, Muhammad Agus. 2019. Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi (Studi Pada Divisi Produksi PT. Indo Putra Harapan Sukses Makmur). *Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 1*.
- Hanasyha Jajal. 2016. Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 229 ( 2016 ) 289 – 297
- Harris, C.M., Lavelle, J.J. and McMahan, G.C. 2018. The effects of internal and external sources of justice on employee turnover intention and organizational citizenship behavior toward clients and workgroup members. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 29 No. 10, pp. 1-24.
- Hasibuan, Malayu. SP; 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ismail, S., Iqbal, Z. and Adeel, M. 2018. “Impact of organizational justice and organizational citizenship behavior on employees performance”, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 187-200.
- Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, K. 2008. Employee Engagement: A Literature Review. *Working Paper*. Series No 19, Kingston University, h. 1-33.
- Marciano, Paul L. 2010. *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. Mexico : McGraw Hill.
- Manalo, Ronaldo A, Belinda de Castro and Chin Uy. 2020. The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation to Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. 9, Supplementary Issue 1
- Margahana, Helisia. 2018. The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior

- (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung. *Journal of Resources Development and Management* Vol.46.
- M. Ramesh Kumar. 2020. Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 36 (2020) 105–112.
- Mohamed Tharikh, Shafazawana dan Cheah Yeh Ying. 2016. Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance* 35 (2016) 604 – 611.
- Nickels, William G. Mchugh, James M. Mchugh, Susan M. 2009. *Pengantar Bisnis: Understanding Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Podsakoff, M., Scott, B.M., Paine, J.B., Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behavior: A critical Review of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestion For Future Research. *Journal Of Management*. 26/3. P.513-563.
- Putra, I Putu Adi Kusuma dan I Gede Adnyana Sudibya. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7 (8), hal.4447-4474.
- Rameshkumar, M. 2020. Employee engagement as an antecedent of organizational commitment – A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, Volume 36.
- Robbins, Stephen P. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Robbins, Stephen, P, and Coulter, Marry. 2016. *Management*, New Jersey: Pearson Education,inc.
- Robbins, Stephen P. Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi: Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saks, A. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 600-19.
- Sánchez, Rafael Morales and Susana Pasamar. 2019. How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity The moderator role of perceived organisational support. *Employee Relations: The International Journal* Vol. 42 No. 2, 2020 pp. 398-416
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire : A Cross- National Study. *Journal of Educational and Psychological Measurement* , 66, 701-716.
- Sholihin, Mahfud. 2014. *Analisis SEM-PLS dengan Warp-PPL 3.0.*. Yogyakarta: ANDI
- Siagian, Sondang P. 2012. *Kepemimpinan Organisasi & Perilaku Administrasi.*. Jakarta: Penerbit Gunung Agung.
- Suharnomo and Fathyah Hashim. 2019. Differences in organization citizenship behavior between “serumpun” countries (Indonesia – Malaysia). *Journal Of Asia Business Studies* Vol. 13 NO. 3 2019, pp. 349-361.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suzila Mat Salleh, Ahmad Suffian Mohd Zahari, Nur Shafini Mohd Said, Siti Rapidah Omar Ali. 2016. The Influence of Work Motivation on Organizational Commitment in the Workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Science. J. Appl. Environ. Biol. Sci.*, 6(5S)139-143, 2016
- Winardi.P. 2012. *Motivasi dan Pemotivasian dalam Manajemen*. PT. Raja Grafindo Persada