

## **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN PEMBERDAYAAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI SERTA DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**Idayanti Nursyamsi**

Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin  
Jl. Perintis Kemerdekaan Km.10 Tamalanrea, Makassar, 90245.

### *Abstract*

*The success of banking institutions in providing excellent service to the customer was inseparable from the performance of employees. This research aimed to study the influence of organizational citizenship behavior and empowerment to organizational commitment and the influence to employee performance. Primary data was taken by using questionnaires given to 128 employees by using Slovin formula. Path analysis model was used to test the research hypothesis. The results showed that the level of employee performance positively influenced by organizational citizenship behavior, and employee empowerment and also commitment organizational had significant influence to employee performance. Improving the performance of employees was a challenge for banking institutions because employees were the important assets for the company.*

**Keywords:** *empowerment, employee performance, organizational citizenship behavior, organizational commitment*

Telah cukup banyak studi yang membahas tentang topik *organizational citizenship behavior* (OCB). Topik ini hangat dibahas disebabkan karena telah menjadi indikator penting terhadap keberhasilan suatu organisasi. Peran dari OCB menjadi pengukur terhadap keefektifan suatu organisasi. Konsep dari OCB dikembangkan oleh Williams & Anderson (1991) yang menyatakan bahwa ada beberapa indikator untuk mengukur OCB, yaitu terdiri dari: (1) *helping behavior*; (2) *sportmanship*; (3) *civic virtue*; dan (4) *organizational loyalty*.

Studi sebelumnya memberikan pengetahuan bahwa OCB memberikan peran penting terhadap keberhasilan suatu organisasi (Organ, 1988). Selain

itu juga memberikan peran penting dan signifikan terhadap keefektifan dari suatu organisasi (Organ *et al.*, 2006). OCB dianggap sebagai sesuatu yang abstrak, OCB dengan konsep menolong dan keramahan cenderung tidak diakui, namun kenyataannya OCB berkontribusi positif yang mampu meningkatkan efektivitas organisasi hingga 38 persen pada tingkat organisasi (Podsakoff *et al.*, 2000 dan Ehrhart, 2004), serta karyawan yang terlibat dalam OCB cenderung menerima mendapatkan nilai kinerja yang lebih baik oleh manajer mereka (Podsakoff *et al.*, 2000). OCB sebagai sinonim dengan kinerja secara kontekstual, yang didefinisikan sebagai kinerja yang mendukung

---

Korespondensi dengan Penulis:

**Idayanti Nursyamsi:** Telp. +62 411 583 678; Fax. +62 411 587218

E-mail: [idayanti\\_uh@yahoo.com](mailto:idayanti_uh@yahoo.com)

lingkungan sosial dan psikologis selama melaksanakan tugas (Organ, 1997). Adanya pendapat yang berbeda tentang OCB dan komitmen organisasi antara karyawan dan organisasi. Jika organisasi atau perusahaan memiliki komitmen yang baik untuk anggota organisasi, dan karyawan organisasi akan memiliki loyalitas kepada organisasi mereka. Demikian pula, karyawan akan menampilkan perilaku OCB yang cukup untuk organisasi mereka, organisasi akan memperlakukan karyawan mereka dengan baik (Chang *et al.*, 2011). Dimensi OCB antara lain *altruism* (Omer & Umut, 2007 dan Joo & Soonkwan, 2008); *conscientiousness* (Joo & Soonkwan, 2008); *sportsmanship* (Omer & Umut, 2007 dan Joo & Soonkwan, 2008); dan *civic virtue* (Omer & Umut, 2007 dan Joo & Soonkwan, 2008).

Dalam suatu organisasi faktor pemberdayaan merupakan suatu refleksi kegiatan kerja dari seorang individu yang bekerja secara aktif di mana individu tersebut berharap mampu mengerjakan pekerjaannya (Spreitzer, 1995). Dengan adanya pemberdayaan dalam suatu organisasi merupakan suatu solusi terhadap tingginya regulasi kerja pada tenaga kerja di mana karyawan diharapkan untuk memberikan kreatifitasnya dan mampu melakukan kerja sama dalam organisasi, sehingga dapat berdampak kepada tercapainya fungsi efektivitas bagi organisasi. Pemberdayaan merupakan tanggung jawab terhadap pekerjaan dan aktivitas yang harus dilakukan (Herrenkohl *et al.*, 1999).

Pemberdayaan karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Peran manajer menjadi penentu dalam memainkan perannya dalam melakukan *coaching* dan *leadership* terhadap karyawannya yang merupakan sumber daya penting dan manajer memahami bahwa mereka membutuhkan pemberdayaan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Organisasi secara terus menerus meningkatkan kemampuannya dalam bidang teknologi, proses, dan memperbaiki sistem agar nantinya mampu bersaing secara kompetitif dan mampu

untuk menghadapi perubahan lingkungan. Oleh karena itu, salah satu cara yang efektif dalam memfasilitasi organisasi adalah dengan melakukan pemberdayaan karyawan dalam organisasi. Peran penting faktor pemberdayaan yang memengaruhi peningkatan kinerja organisasi yaitu seperti karakteristik organisasi, pemimpin, karyawan, dan pekerjaan itu sendiri (Yukl, 2006). Selain itu pula dengan adanya komitmen untuk memberdayakan karyawan dalam hal proses dan pengambilan keputusan serta berbagi tanggung jawab, maka akan meningkatkan kualitas kerja karyawan (Njie *et al.*, 2008).

Di era persaingan pasar global, banyak organisasi melakukan pergeseran paradigmanya dalam menjalankan strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkannya. Salah satunya adalah memainkan peran penting dari *organizational commitment* karyawan. Studi sebelumnya telah mendeskripsikan tentang peran penting dari *organizational commitment* yaitu menggambarkan tentang kekuatan dari individu melakukan identifikasi dengan dan melibatkan keseluruhan organisasi (Mowday *et al.*, 1979). Juga dikatakan bahwa *organizational commitment is term as one of the foremost goals considering the efforts of organization regarding maintance of its existence* (Yavuz, 2010). Konsep dari komitmen organisasi terdiri dari tiga faktor yaitu melakukan identifikasi, adanya kemauan untuk terlibat secara penuh pada organisasi, dan terakhir yang paling penting adalah loyal terhadap organisasi (Yousef, 2000). Pendapat lain juga hampir senada dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991) yang menyatakan bahwa bentuk dari komitmen organisasi dapat diwujudkan dalam tiga bentuk, yaitu: (1) komitmen afektif yaitu keterlibatan secara emosional karyawan dengan mengidentifikasi, melibatkan diri pada organisasi; (2) komitmen normatif yaitu perasaan seorang karyawan terhadap kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi; dan (3) komitmen kontinuan yaitu perhitungan atas biaya atau kerugian yang dihasilkan apabila meninggalkan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh

Ismail *et al.* (2011) juga mendeskripsikan bahwa dengan adanya pemberdayaan, maka akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Peran penting komitmen organisasi diper-tegas oleh Kreitner & Kinicki (2003) yang menyata-kan bahwa dengan adanya *organizational commitment* mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terkait dengan tujuan-tujuannya. Dengan memiliki *organizational commitment* terhadap pekerja-annya, maka karyawan akan mengembangkan kemampuan kerjanya terutama dalam peningkatan kemampuan dan otonomi kerja.

Sumber daya manusia dalam suatu organisasi yaitu karyawan bertugas menyelenggarakan selu-ruh aktivitas pelaksanaan tugas-tugas yang harus dikerjakan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, peran karyawan menjadi sangat penting bagi penyelenggaraan operasionalisasi ke arah penca-paian kinerja, tujuan, dan pengembangan orga-nisasi. Dengan mengetahui peran penting karya-wan sebagai aset sumber daya manusia yang sangat potensial bagi organisasi dalam menyelenggarakan perusahaannya menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks, maka pengelolaan sum-ber daya manusia haruslah dijalankan dengan baik sesuai dengan fungsi- fungsi dari manajemen sum-ber daya manusia. Henry Fayol dalam Hasibuan (2003) menyatakan fungsi-fungsi manajemen yaitu meliputi *planning, organizing, commanding, coordi-nating, dan controlling*.

Penilaian kinerja karyawan sangat penting dilakukan karena karyawan merupakan pekerja yang butuh dinilai dari pemberi kerja untuk menge-tahui sejauh mana hasil kerja yang dilaksanakan oleh karyawan tersebut, sehingga bisa memberikan dampak kepuasan kepada pimpinan yang menilai hasil kerja karyawannya tersebut. Menurut An-drew dalam Hasibuan (2003) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu penilaian pro-ses estimasi atau menetapkan nilai, penampilan,

kualitas, status dari beberapa objek, orang, mau-pun benda. Selain itu, Handoko (2008) juga ber-pendapat bahwa penilaian prestasi kerja atau biasa-nya dikenal dengan istilah *performance appraisal* ada-lah proses dimana organisasi mengevaluasi dan menilai kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan individu, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang di-lakukan, serta hubungannya dalam organisasi. Kinerja karyawan mengacu kepada pencapaian tugas-tugas yang membentuk pekerjaan karyawannya. Kinerja merupakan suatu metode evaluasi yang menilai tentang seberapa baik karyawan ter-sebut memenuhi persyaratan dalam melaksanakan pekerjaannya. Evaluasi kinerja bertujuan untuk memfasilitasi karyawan dalam memperbaiki ke-mampuannya, sehingga karyawan tersebut dapat melaksanakan tugasnya dalam organisasi dengan baik (Simamora, 2004).

Mathis & Jackson (2001) mengatakan bahwa kinerja karyawan pada umumnya terdiri dari 3 faktor utama, yaitu: (1) kemampuan untuk menger-jakan pekerjaannya yaitu meliputi bakat, keter-tarikan, faktor kepribadian, dan faktor kejiwaan; (2) tingkat usaha yaitu motivasi, etika kerja, keha-diran pada waktu kerja, rancangan pekerjaan; (3) dukungan yang diberikan seperti pelatihan, per-alatan, mengetahui harapan, rekan kerja yang pro-duktif. Selanjutnya Dharmas (1991) menyusun kriteria kinerja yaitu kualitas kerja, kuantitas pe-kerjaan, dan ketepatan waktu. Kemudian diper-tegas oleh pendapat Bernadin & Russel (1993) yang menyatakan bahwa ada enam kriteria yang dapat digunakan dalam menilai kinerja karyawan adalah *quality, quantity, timelines, cost efectiviness, need for supervisor, dan interpersonal impact*.

Karyawan merupakan aset terpenting dalam suatu organisasi yang paling menentukan keber-hasilan dan pencapaian tujuan dari suatu orga-nisasi. Oleh karena itu, faktor sumber daya ma-nusia menjadi kunci utama keberlangsungan suatu

organisasi (Suprihanto *et al.*, 2002). Selanjutnya dipertegas lagi oleh Suprihanto *et al.* (2002) yang menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh kemampuan tiap-tiap individu dan karakteristik pribadi individu. Komitmen karyawan terhadap organisasinya menjadi pilar utama terhadap kemampuan organisasi dalam menjalankan roda organisasinya dalam menghadapi berbagai tantangan perubahan yang terjadi.

Kinerja karyawan atau yang biasanya dikenal dengan istilah "*job performance*" memiliki makna yang luas, disebabkan bukan hanya menyatakan tentang hasil kerja yang telah dilaksanakan, tetapi juga menyatakan tentang bagaimana proses kerja tersebut dilaksanakan oleh seorang karyawan. Pencapaian sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan yang spesifik mendeskripsikan tentang hasil yang harus dicapai, kapan harus dicapai, siapa yang ingin mencapai sasaran tersebut, dan kapan harus diselesaikan. Sifat dari pencapaian sasaran kinerja adalah dapat dihitung dan prestasinya dapat diamati serta diukur (Wibowo, 2012).

Penelitian ini dilaksanakan pada kantor pusat Bank Sulselbar di Makassar. Secara singkat dideskripsikan bahwa kinerja Bank Sulselbar terus memperlihatkan tren positif. Hal ini tercermin dari aset yang kini sudah menembus di atas Rp 10 triliun (Tribunnews.com, 2013). Direktur Utama Bank Sulselbar, Ellong Tjandra, mengatakan, pada awal 2009 total aset Bank Sulselbar hanya mencapai Rp4 triliun, kemudian hingga Desember 2012 mengalami peningkatan menjadi Rp8 triliun dan hingga Maret 2013 sudah di atas Rp10 triliun. Bank Sulselbar berhasil meraih Titanium trophy info Bank Awards dalam ajang Service Excellence Award (SEA) 2013.

Untuk terus meningkatkan aset bank, pihaknya menggenjot beragam program, semisal terus memperkuat bisnis melalui peningkatan kredit sektor produktif dan mencari *fee based income* yaitu dengan cara mencari sumber pendapatan lain

selain dari faktor kredit, contohnya ATM. Pada sektor kredit produktif, pihaknya mengakui belum bisa mengkomodir penyaluran kredit produktif barun mampu menyalurkan kredit produktif sekitar 30%, sisanya 70% merupakan kredit konsumtif (Tribunnews.com, 2013).

Pengaruh hubungan antar variabel penelitian secara singkat dijelaskan tentang banyaknya studi yang mengkaji hubungan OCB dengan *organizational commitment* telah ditelaah oleh beberapa peneliti yang memberikan kontribusi bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara OCB dan *organizational commitment* dan juga berkontribusi secara timbal balik (Avajan, 2011; Sahertian *et al.*, 2011; Ahmadi & Huang *et al.*, 2012; Karampur & Bahram, 2012; Qamar, 2012; Barzoki & Ghujali, 2013; Sani, 2013; dan Sjahrudin *et al.*, 2013). Pemberdayaan juga berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Bogler & Somech, 2004; Khuzauni & Kaihata, 2008; Ismail *et al.*, 2011; Rawat, 2011; dan Karim & Rehman, 2012). Dengan merujuk kepada hasil penelitian empiris sebelumnya juga memberikan pengaruh dampak positif signifikan yaitu dengan adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* dan pemberdayaan karyawan memberikan kontribusi secara langsung terhadap kinerja karyawan sebagai bagian dari suatu organisasi.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) untuk menganalisis OCB dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada Bank Sulselbar di Makassar; (2) untuk menganalisis komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar; (3) untuk menganalisis OCB dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar; dan (4) untuk menganalisis OCB dan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada Bank Sulselbar di Makassar.

**METODE**

Responden pada penelitian ini adalah sebanyak 190 karyawan yang terdiri dari direksi, dewan komisaris, pengawas, dan divisi group yang tersebar pada beberapa unit kerja pada Bank Sulselbar Makassar. Metode pengambilan sampel dengan cara metode *purposive sampling*, yaitu peneliti mengklasifikasi populasi menurut kriteria tertentu dan menentukan jumlah sampel yang dikehendaki. Perhitungan sampel dilakukan dengan menggunakan metode rumus slovin pada tingkat kesalahan 5%, sehingga sampel pada penelitian ini 128 karyawan. Sumber data primer yang digunakan yaitu kuesioner. Teknik analisis yang digunakan *path analysis* dengan program AMOS 20.0. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini yaitu *organizational citizenship behavior* ( $X_1$ ) dan pemberdayaan ( $X_2$ ), di mana variabel terikat adalah komitmen organisasi ( $Y_1$ ) dan kinerja karyawan ( $Y_2$ ). Model hubungan fungsional antar variabel dibangun untuk menganalisis kinerja karyawan digambarkan pada Gambar 1.

**HIPOTESIS**

Berdasarkan model penelitian, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: diduga bahwa OCB dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasi pada Bank Sulselbar di Makassar.

H<sub>2</sub>: diduga bahwa komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar.

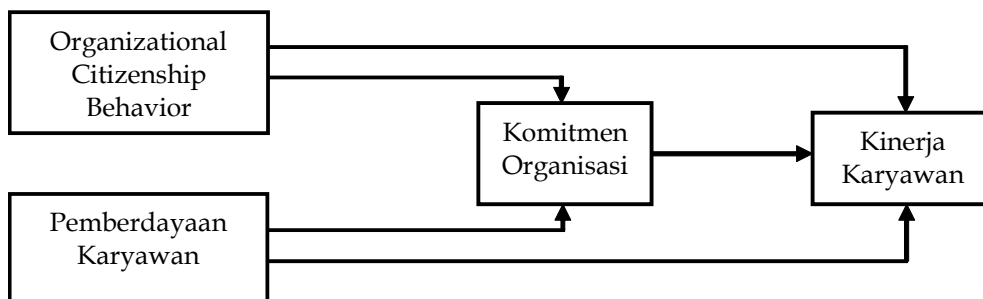
H<sub>3</sub>: diduga bahwa OCB dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar.

H<sub>4</sub>: diduga bahwa OCB dan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur yang biasanya dikenal dengan istilah *path analysis* dengan model menguji pengaruh kausal antar variabel melalui dukungan alat analisis olah data aplikasi SPSS Versi 20. Teknik analisis ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap diagram jalur yang dirancang dari hubungan kausal antar variabel.

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda dan yang memungkinkan analisis model-model yang lebih kompleks (Streiner, 2005). Sarwono (2011) mengemukakan bahwa tujuan menggunakan analisis jalur adalah untuk melihat hubungan antar variabel dengan didasarkan pada model apriori, menerangkan mengapa model-model berkorelasi dengan meng-



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

gunakan suatu model yang secara berurutan secara temporer, menggambar dan menguji model matematis dengan menggunakan persamaan yang mendasarinya, mengidentifikasi jalur penyebab suatu variabel tertentu terhadap variabel lain yang dipengaruhi, dan menghitung besarnya pengaruh satu variabel independen exogenous atau lebih terhadap variabel dependen endogenous lainnya.

Berdasarkan rumusan masalah yang dibangun dari penelitian ini, maka persamaan struktural dirangkum sebagai berikut:

$$Y_1 = p_{Y_1 X_1} X_1 + p_{Y_1 X_2} X_2 + p_{Y_1 \epsilon_1} \epsilon_1 \dots \dots \dots (1)$$

$$Y_2 = p_{Y_2 X_1} X_1 + p_{Y_2 X_2} X_2 + p_{Y_2 Y_1} Y_1 + p_{Y_2 \epsilon_1} \epsilon_1 \dots \dots (2)$$

Dimana:

$Y_2$  = kinerja karyawan

$Y_1$  = komitmen organisasional

$X_1$  = organizational citizenship behavior/OCB

$X_2$  = pemberdayaan

$p$  = koefisien jalur

$\epsilon$  = koefisien determinasi

Adapun definisi operasional variabel pada penelitian ini antara lain adalah: (1) *organizational citizenship behavior* merupakan konsep pengukuran kinerja keefektifan suatu organisasi serta karyawan melalui lingkungan sosial dan psikologis selama melaksanakan tugas; (2) pemberdayaan karyawan merupakan aktivitas kegiatan seorang karyawan secara aktif di mana karyawan tersebut diharapkan mampu melaksanakan pekerjaannya; (3) komitmen organisasi merupakan suatu identifikasi, kemauan dan loyal secara penuh kepada organisasi; dan (4) kinerja karyawan merupakan kemauan karyawan melaksanakan pekerjaannya.

**HASIL**

**Pengujian Instrumen Penelitian**

Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner penelitian ini, dilakukan pengujian yang ditampilkan pada Tabel 1.

Secara keseluruhan, variabel pemberdayaan memiliki tingkat validitas dan reliabilitas tertinggi dibandingkan dengan variabel lainnya dalam penelitian ini, dengan nilai reliability 0,757.

**Tabel 1.** Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel

Variabel	Alpha Cronbach	Reliabilitas	Indikator	Koefisien Korelasi	T-hitung	Valid
OCB	0,676	Reliabel	<i>Altruism</i>	0,350	0,000	Valid
			<i>Conscientiousness</i>	0,350	0,000	Valid
			<i>Sportsmanship</i>	0,360	0,000	Valid
			<i>Civic virtue</i>	0,345	0,000	Valid
			<i>Self determination</i>	0,795	0,000	Valid
Pemberdayaan	0,757	Reliabel	<i>Meaning</i>	0,795	0,000	Valid
			<i>Competence</i>	0,511	0,000	Valid
			<i>Impact</i>	0,511	0,000	Valid
Komitmen Organisasi	0,617	Reliabel	Afektif	0,524	0,000	Valid
			Normatif	0,524	0,000	Valid
			Kontinuan	0,429	0,000	Valid
Kinerja Karyawan	0,748	Reliabel	<i>Quality</i>	0,511	0,000	Valid
			<i>Quantity</i>	0,511	0,000	Valid
			<i>Timelines</i>	0,430	0,000	Valid
			<i>Cost Effectiviness</i>	0,430	0,000	Valid

**Pengujian Model Penelitian dan Hipotesis**

Hasil pengujian parameter estimasi model penelitian tersaji di Tabel 2. Nilai parameter *unstandardized estimate* sebagai koefisien regresi yang tertera pada diagram tersebut direpresentasikan sebagai efek langsung.

Nilai *critical ratio* variabel pemberdayaan terhadap komitmen organisasi lebih dominan dibandingkan variabel lainnya dengan nilai 5,255, sedangkan variabel OCB hanya sebesar 1,972. Dari Tabel 2 juga dapat dilihat bahwa nilai *critical ratio* komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 3,882. Di samping itu dideskripsikan secara lebih lanjut bahwa nilai *critical ratio* variabel pemberdayaan terhadap kinerja karyawan lebih besar yaitu dengan nilai 3,882, sedangkan variabel OCB hanya sebesar 2,222. Dengan melihat *direct effect* nilai *critical ratio* dari Tabel 2, maka disimpulkan bahwa masing-masing hipotesis penelitian baik H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, maupun H<sub>3</sub> dinyatakan diterima.

**Nilai Indirect Effect**

Untuk menguji jalur tidak langsung disajikan dalam Tabel 3.

Pada Tabel 3 terlihat bahwa pengaruh tidak langsung variabel OCB dan pemberdayaan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi secara statistik memberikan kontribusi positif. Oleh karena itu, maka telah membuktikan hipotesis penelitian pada H<sub>4</sub> dinyatakan diterima.

**PEMBAHASAN**

Hasil penelitian menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan merujuk pada hasil analisis jalur dengan menguji hubungan langsung dan tidak langsung dan hasil verifikasi penelitian dapat dilihat pada Tabel 2 dan Tabel 3, maka seluruh hipotesis dinyatakan diterima, yaitu baik H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub>, maupun H<sub>4</sub> telah menjawab permasalahan penelitian.

**Tabel 2.** Nilai *Direct Effect* (Pengaruh Langsung)

Variabel	Variabel	Unstandardized Estimate	Critical Ratio	Hipotesis	Conclusion
OCB	Komitmen	0,185	1,972*	H <sub>1</sub>	Diterima
Pemberdayaan	Organisasi	0,468	5,255***	H <sub>2</sub>	Diterima
Komitmen Organisasi	Kinerja Karyawan	0,281	3,882***	H <sub>3</sub>	Diterima
OCB	Kinerja Karyawan	0,170	2,022*		
Pemberdayaan	Kinerja Karyawan	0,162	3,882***		

Keterangan: \*) Signifikansi 5%, \*\*\*) Signifikansi 0,1%

**Tabel 3.** Nilai *indirect effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Variabel Bebas	Variabel Perantara	Variabel Terikat	Standardized Indirect Effects	Hipotesis	Conclusion
OCB	Komitmen Organisasi	Kinerja	0,059	H <sub>4</sub>	Diterima
Pemberdayaan			0,158		

Hasil penelitian yang pertama menunjukkan bahwa terdapat pengaruh OCB dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi pada Bank Sulselbar di Makassar. Arah pengaruh positif menunjukkan bahwa dengan semakin tinggi OCB dan pemberdayaan karyawan akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan komitmen organisasional pada karyawan Bank Sulselbar.

Hasil penelitian yang kedua menunjukkan bahwa dengan adanya komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan akan memberikan dampak semakin baiknya komitmen organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Kontribusi positif memberikan keselarasan komitmen secara individu akan mendukung kearah penciptaan komitmen secara organisasional pada Bank Sulselbar di Kota Makassar.

Hasil penelitian yang ketiga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *organizational citizenship behavior* dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, maka akan memberikan pengaruh secara signifikan peningkatan kinerja karyawan. Dengan semakin baiknya OCB dan pemberdayaan karyawan, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar.

Hasil penelitian yang terakhir menunjukkan bahwa dengan adanya OCB dan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Adanya peningkatan efektivitas organisasi dan pemberdayaan tersebut melalui besarnya nilai pengaruh tidak langsung kepada kinerja karyawan melalui komitmen memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Sulselbar di Makassar. Semakin membaiknya variabel-variabel OCB dan pemberdayaan, maka akan semakin membaiknya kinerja karyawan melalui peningkatan komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini mempertegas dan menguatkan temuan studi sebelumnya mengenai peranan penting OCB dalam kesuksesan organisasi

(Organ, 1988 dan Organ *et al.*, 2006). Demikian pula dengan pemberdayaan karyawan yang berkontribusi terhadap komitmen organisasi (Bogler & Somech, 2004; Khuzauni & Kaihata, 2008; Ismail *et al.*, 2011; Rawat, 2011; dan Karim & Rehman, 2012). Lembaga keuangan perbankan, khususnya Bank Sulselbar di Makassar dituntut untuk meningkatkan profesionalisme para karyawannya. Penerapan OCB dan pemberdayaan karyawan Bank Sulselbar menjadi salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja, sehingga memudahkan Bank Sulselbar mencapai visi dan misi serta dengan peningkatan kinerja akan berdampak pada kepuasan dan loyalitas nasabah.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Dengan memperhatikan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dibangun pada penelitian ini, maka beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah hasil penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh OCB dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasi pada Bank Sulselbar di Makassar, adanya komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh OCB dan pemberdayaan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, dan membuktikan adanya OCB dan pemberdayaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Karyawan sebagai aset penting bagi perusahaan tentunya menjadi salah satu faktor keberhasilan perusahaan. Temuan penelitian ini menjadi acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan kualitas OCB dan pemberdayaan secara intensif dan berkelanjutan dengan dukungan kepada komitmen organisasi secara penuh.

### **Saran**

Diharapkan perlunya pimpinan memberikan perhatian secara khusus untuk membentuk tim



khusus yang mengevaluasi OCB karyawan, mengingat pentingnya OCB dalam memberikan pelayanan prima kepada nasabah. Dengan menciptakan OCB dan pemberdayaan yang sesuai dengan kondisi perbankan tentunya akan meminimalkan risiko operasional yang rentan dilakukan oleh karyawan. Karyawan akan semakin memiliki komitmen organisasi yang semakin baik, maka akan semakin baik pula secara langsung memberikan dampak positif kepada peningkatan kinerja karyawan.

Untuk selanjutnya agar dapat meningkatkan keefektifan organisasi secara keseluruhan dengan memberikan dampak kepada peningkatan kinerja karyawan, maka dipandang perlu agar lebih banyak penelitian yang dilakukan dengan topik *organizational citizenship behavior* dengan mengaplikasikan berbagai dimensi variabel lainnya dalam bidang ilmu perilaku organisasi.

Penelitian ini lebih fokus untuk mengukur kinerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya dapat lebih fokus kepada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian ini juga mengambil obyek penelitian pada sektor perbankan, maka selanjutnya dapat dikembangkan serta diaplikasikan pada berbagai sektor organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, F. & Avajian, Z. 2011. Survey Relationship between Organizational Citizenship and Organizational Commitment in Public Organization in Iran. *Interdisciplinary Journal of Contemporary in Business*, 3(5): 381-394.
- Appelbaum, S.H., Hebert D., & Leroux, S. 1999. Empowerment: Power, Culture, and Leadership—A Strategy or Fad For the Millennium? *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 11(7): 233-254.
- Barzoki, A.S., & Ghujali, T. 2013. Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3): 33 -49.
- Bernardin, H.J. & Russell, J.E.A. 1993. *Human Resources Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Bogler, R. & Somech, A. 2004. *Teaching & Teacher Education. An International Journal of Research and Studies*, 20(3): 277- 289.
- Chang, C.C., Tsai, M.C., & Tsai M.S. 2011. The Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Commitments of Organizational Members Influence the Effects of Organizational Learning. *International Journal of Trade, Economic and Finance*, 2(1).
- Dharma, A. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali.
- Ehrhart, M.G. 2004. Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1): 61-94.
- Handoko, T. H. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herrenkohl, C.R., Judson G.T., & Heffner, A.J. 1999. Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3): 373-389.
- Huang, C., You, C., & Tsai, M. 2012. A Multidimensional Analysis of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal Nursing Ethics*, 19(4): 513-529.
- Ismail, A., Mohammed, H.A., Sulaiman, A.Z., Mohamad, M.H., & Yusuf, M.H. 2011. An Empirical Study of the Relationship between Transformational Leadership, Empowerment, and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal*, 2(1): 89-107.
- Joo, Y.J. & Soonkwan, H. 2008. Organizational Citizenship Behaviour (OCB), TQM, and Performance at the Maquiladora. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(8): 793-808.
- Kazemipour, F., Pourseidi, B., & Mohammad, A.S. 2012. Relationship Between Workplace Spirituality and Organizational Citizenship Behavior Among

## Organizational Citizenship Behavior dan Pemberdayaan terhadap Komitmen Organisasi...

Idayanti Nursyamsi

- Nurses Through Mediation of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Nursing Scholarship*, 44(3): 302-310.
- Karim, F. & Rehman, O. 2012. Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice, and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4): 92-104.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. 2003. *Perilaku Organisasi*. Buku Satu. Edisi Bahasa Indonesia. Salemba Empat, Jakarta.
- Latif, H. 2013. *Aset Bank Sulselbar Tembus Rp 10 Triliun*. <http://www.tribunnews.com>. (Diakses Tanggal 15 November 2013).
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1): 61-89.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 224-247.
- Njie, T.L., Fon, L.T., & Awomodu, G. 2008. Top Management Commitment and Empowerment of Employees in TQM implementation. *Thesis University College of Boras*.
- Omer, T. & Umut, K. 2007. Materialistic Attitude as an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior. *Management Research News*, 30: 581-596.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lanham Books.
- Organ, D.W. 1997. Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10 (2): 85-97.
- Organ, D.W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Qamar, N. 2012. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary in Business*, 4(7): 103-122.
- Rawat, P. S. 2011. Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study. *2<sup>nd</sup> International Conference on Humanities, Historical, and Social Sciences*, 17: 143-147.
- Sahertian, P., & Soetjipto, B. E. 2011. Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior. *The Business Review*, 17(2): 48-60.
- Sani, A. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Management*, 8(15): 57-67.
- Sarwono, J. 2011. *Path Analysis dengan SPSS: Teori, Aplikasi, Prosedur. Analisis untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sjahrudin, H., Armanu, Sudiro, A., & Normijati. 2013. Organizational Justice, Organizational Commitment and Trust in Manager as predictor of Organizational Citizenship Behavior. *Interdisciplinary Journal of Contemporary in Business*, 4(12): 133-141.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Streiner, D.L. 2005. Finding Our Way: An Introduction to Path Analysis. *Research Methods in Psychiatry*, 50(2).
- Suprihanto, J., Harsiwi Th, A.M., & Hadi, P. 2002. *Perilaku Organisasional*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.

- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Press.
- Williams, L.J. & Anderson, S.E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in Role Behavior. *Journal of Management*, 17(3): 601-617.
- Yavuz, M. 2010. The Effects of Teachers' Perception of Organizational Justice and Culture on Organizational Commitment. *Afr. J. Bus. Manage*, 4(5): 695-701.
- Yousef, D. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1): 6-28.
- Yukl, G.A. & Becker, W.S. 2006. Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal*, 3(3): 210-231.