

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
(Studi pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang)**

**Ahmad Nasichudin  
Misbahuddin Azzuhri**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

**ABSTRACT**

*This research aimed to investigate the influence of positive and significant correlation between the Organizational Commitment Organizational Citizenship Behavior (OCB). The formulation of problem in this research is "are there positive and significant influence simultaneously and partially on organizational commitment and the dimensions of the OCB?". The hypothesis of the problem is: the commitment the organization has positive and significant relationship with OCB, simultaneously and partially. The results showed that: simultaneously, organizational commitment has positive and significant effect on OCB. However, partially, among the dimensions of organizational commitment, only continuence commitment which have positive significant influence on OCB. Therefore, the management of the company, need to increase continuence commitment in order to increase Organizational Citizenship Behavior (OCB) on the employees themselves.*

**Keywords: organizational commitment, continuence commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Komitmen Organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Apakah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan maupun parsial pada komitmen organisasional dan dimensi-dimensinya terhadap OCB?". Hipotesis dari permasalahan adalah: komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan OCB secara simultan dan parsial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan, bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB. Namun, secara parsial, dari dimensi-dimensi komitmen organisasional, hanya dimensi komitmen berkelanjutan yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Untuk itu, pimpinan perusahaan, perlu meningkatkan komitmen karyawan dari aspek komitmen berkelanjutan agar bisa meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada diri karyawannya.

**Kata kunci: komitmen organisasional, komitmen berkelanjutan, Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Alamat Korespondensi:  
Jl. MT. Haryono 165 Malang  
Achmadd\_n@yahoo.com

Peran sumber daya manusia sangat penting dalam suatu organisasi, baik organisasi *profit* maupun *non-profit*. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang ikut terlibat secara langsung dalam menjalankan kegiatan organisasi dan berperan penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam sebuah perusahaan, karyawan adalah aset utama yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan perusahaan tersebut. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbeda-beda, yang dibawa ke dalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan menciptakan komitmen yang tinggi disetiap diri karyawan dalam berorganisasi sehingga mampu menjalankan kewajibannya dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya dalam organisasi. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya.

Menurut Greenberg dan Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan. Meyer dan Allen dalam Greenberg dan Baron (2003), menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan bekerja penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi tempatnya bekerja.

Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003), mengemukakan 3 (tiga) dimensi komitmen organisasional adalah sebagai berikut:

**1) Komitmen Afektif (*affective commitment*):**

Komitmen afektif berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen afektif yang tinggi yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu (*want to*).

**2) Komitmen Berkelanjutan (*continuence commitment*):**

Konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan yang tinggi yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena karyawan merasa membutuhkan organisasi atau perusahaan (*need to*).

**3) Komitmen Normatif (*normative commitment*):**

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Anggota organisasi dengan komitmen normatif yang tinggi yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena karyawan merasa harus tetap bertahan dalam organisasi (*ought to*).

Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih

lama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Dengan kata lain karyawan yang berkomitmen pada perusahaannya akan menunjukkan kinerja yang baik pula. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner dan Kinicki, 2004).

Greenberg dan Baron (2003), mengatakan bahwa *OCB* adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Secara umum, ada tiga komponen utama *OCB*. Pertama, perilaku tersebut lebih dari ketentuan formal atau deskripsi pekerjaan yang telah ditentukan. Kedua, tindakan tersebut tidak memerlukan latihan (bersifat alami), dengan kata lain, orang melakukan tindakan tersebut dengan sukarela. Ketiga, tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

*OCB* merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. Karyawan yang menampilkan *OCB* dapat disebut dengan *good citizen* (karyawan yang baik). Jika karyawan dalam suatu organisasi memiliki *OCB*, maka ia dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Oleh karena itu, organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggota-anggotanya yang bertindak sebagai "*good citizens*" (Markoczy & Xin, dalam Hardaningtyas, 2005). Karyawan-karyawan dengan *OCB* tinggi, akan meningkatkan produktivitas dan kesuksesan dirinya di dalam suatu organisasi dan kesuksesan itu tidak dilakukan untuk dirinya sendiri saja tetapi juga untuk kepentingan organisasi itu sendiri.

Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2003), menyatakan bahwa ada 5 (lima) dimensi dari *OCB*, yaitu:

- 1) **Altruism (Helping)**, ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya.
- 2) **Conscientiousnes**, mengerjakan tugas-tugas yang diberikan (dalam hal keperilakuan) dilakukan dengan cara melebihi atau di atas apa yang telah disyaratkan oleh organisasi/perusahaan.
- 3) **Sportmanship**, sikap menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek negatif.
- 4) **Courtesy** (kebaikan), perilaku-perilaku baik, misalnya perilaku membantu seseorang mencegah terjadinya suatu permasalahan atau membuat langkah-langkah untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah.
- 5) **Civic Virtue**, ikut serta mendukung fungsi- fungsi administrasi organisasi / partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian.

Penelitian yang dilakukan oleh Han Ji-Wook, dkk pada karyawan beberapa *ski resort* di Korea, menyimpulkan bahwa komitmen organisasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap *OCB*, khususnya komitmen *affective*. Di mana dengan karyawan yang memiliki komitmen organisasional dan *OCB* telah meningkatkan efektifitas dan efisien organisasi yang berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan.

*"Organizational citizenship behavior (OCB) has been viewed as contributing to long-term organizational success because of its function of improving organizational efficiency and effectiveness, innovativeness, and adaptability (Organ, 1988). Also, organisational commitment has become an important topic for organizational*

*research due to its association with OCB or extra role behavior” (Moorman, Nierhof, & Organ, 1993).*

Pentingnya komitmen organisasional dan OCB dalam diri setiap karyawan sangat penting. Tidak terkecuali pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang. PT Taspen sebagai badan usaha yang bergerak di pelayanan masyarakat pensiunan dituntut untuk mempunyai sikap yang berkinerja baik khususnya dalam pelayanan kepada nasabah. PT Taspen (Persero) Cabang Malang memiliki karyawan yang berkinerja bagus, semangat, dan suasana kekeluargaan di lingkungan kerja mereka. Untuk itu, penulis tertarik meneliti terkait ada tidaknya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan dan juga parsial dari komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.

Penelitian ini diharapkan nantinya dapat bermanfaat bagi: 1) Penulis, menambah wawasan terkait komitmen organisasional dan OCB, 2). Pimpinan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komitmen organisasional dan OCB kararyawannya, sehingga bisa menjadi pertimbangan dalam upaya meningkatkan komitmen dan kinerja karyawannya, 3). Karyawan, penelitian ini menjadi gambaran bagaimana kondisi komitmen karyawan dan OCB mereka, 4). Fakultas, penelitian ini bisa menjadi masukan dan gambaran terkait komitmen organisasional dan OCB, dan juga dalam penelitian lainnya, 5). Mahasiswa atau pihak lain, penelitian ini bisa menjadi tambahan pengetahuan terkait komitmen organisasional dan OCB, dan juga menjadi referensi dalam penelitian selanjutnya.

## **METODE**

### **Jenis Penelitian**

Jenis metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan), hal ini dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Variabel penelitian tersebut adalah komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang digunakan yaitu:

- 1) Komitmen Afektif, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi.
- 2) Komitmen Berkelanjutan, konsep *side-bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi
- 3) Komitmen Normatif, perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (*extra role*).

## **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Taspen (Persero) Cabang Malang sebanyak 37 orang. Namundari 37 orang hanya 33 yang mengembliken kuesioner.

## **Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang diperoleh langsung dari responden melalui pengisian responden. Kuesioner disebarkan ke responden yaitu karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Kuesioner berisi pertanyaan-pertanyaan mengenai komitmen organisasional yang dikembangkan dari Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003), dan kuesioner *organizational citizenship behavior (OCB)* yang dikembangkan dari Organ dan Ryan dalam Greenberg dan Baron (2003). Seluruh variabel penelitian diukur menggunakan Skala Likert 1 sampai 5. Masing-masing alternatif jawaban diberi nilai sebagai berikut: sangat tidak setuju=1, tidak setuju=2, netral=3, setuju=4, dan sangat setuju=5.

## **Metode Analisis Data**

Data yang didapat dari jawaban kuesioner kemudian diuji validitas dan reliabilitasnya. Setelah itu dianalisis dan diolah dengan bantuan program SPSS release 20.0. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda.

## **HASIL**

### **Uji Instrumen Penelitian**

Berdasarkan hasil pengujian validitas instrumen bahwa terdapat beberapa nilai korelasi lebih besar dari nilai *cut off* sebesar 0,3. Artinya variabel tersebut dinyatakan valid dan dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini. Namun, terdapat beberapa item yang memiliki nilai korelasi lebih kecil dari nilai *cut off* sebesar 0,3. Item pertanyaan yang tidak valid pada variabel komitmen afektif ( $X_1$ ), yaitu item ke-9: berkomitmen karena adanya informasi yang kelas terkait kebijakan perusahaan. Item pertanyaan yang tidak valid pada variabel komitmen normative ( $X_3$ ), yaitu: item 1: berkomitmen karena sudah bekerja semaksimal mungkin. Item pertanyaan yang tidak valid pada variabel *organizational citizenship behavior* ( $OCB = Y$ ), yaitu: item1, item2, item4, item 6, item 7, item8, dan item9, yaitu: ber-OCB dengan membantu rekan kerja yang tidak masuk, membantu persoalan rekan kerja (*altruism*), bersikap sopan dan menunjukkan penghargaan, mengikuti perkembangan organisasi (*civic virtue*), melakukan hal-hal yang memberi kesan baik, melakukan pekerjaan sesuai standar, dan mematuhi aturan yang berlaku (*conscientousnes*),. Dengan demikian butir pertanyaan di variabel tersebut dinyatakan tidak valid dan tidak dapat dipergunakan sebagai alat pengumpul data dalam penelitian ini. Hasil perhitungan selengkapnya ada pada lampiran uji validitas.

Untuk menguji reliabilitas instrumen digunakan *Alpha Cronbach*. Dimana suatu instrumen akan semakin *reliable* apabila koefisien *alpha* semakin mendekati nilai 1.00 atau koefisien *alpha* kurang dari 0,6 dianggap tidak *reliable* dan sebaliknya dinyatakan *reliable*. Adapun rangkuman interpretasi reliabilitas kuisioner sesuai dengan *Output SPSS* dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Koefisien <i>Alpha Cronbach</i>	Keterangan
Komitmen Afektif (X <sub>1</sub> )	0,754	Reliabel
Komitmen Berkelanjutan (X <sub>2</sub> )	0,713	Reliabel
Komitmen Normatif (X <sub>3</sub> )	0,798	Reliabel
OCB (Y)	0,731	Reliabel

Sumber: data primer diolah (2013)

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui bahwa nilai semua variabel mempunyai *Alpha Cronbach* yang lebih besar dari 0.6, sehingga variabel tersebut dinyatakan handal dan layak dipergunakan sebagai alat pengumpul data.

### Uji Asumsi Klasik

#### Asumsi Normalitas

Uji asumsi normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel pengganggu (residual) berdistribusi normal atau tidak. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak pengujian menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*. Pengujian dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* dilakukan dengan melakukan pengujian normalitas terhadap residual yang ter-*standardized*. Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas hitung > *level of significance* ( $\alpha$ ) maka residual dikatakan berdistribusi normal. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi normalitas melalui *Kolmogorov-Smirnov Test* :

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test***

Kolmogorov- Smirnov Z	1,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,207

Sumber: data primer diolah (2013)

Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas hitung = 0.207 > *level of significance* ( $\alpha=5\%$ ). Hal ini berarti residual berdistribusi normal. Dengan demikian asumsi normalitas terpenuhi.

#### Asumsi Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 maka model dinyatakan tidak terdapat gejala multikolinier. Berdasarkan output pengujian asumsi multikolinieritas yang dapat dilihat melalui tabel **Regresi Berganda**, terlihat bahwa semua variabel mempunyai nilai VIF yang tidak lebih dari 10, sehingga model regresi yang terbentuk tidak mengandung gejala multikolinier. Berikut tabel hasil uji multikolinieritas.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Asumsi Multikolinieritas**

Variabel	VIF
Komitmen Afektif (X <sub>1</sub> )	1,775
Komitmen Berkelanjutan (X <sub>2</sub> )	1,237
Komitmen Normatif (X <sub>3</sub> )	1,883

Sumber: data primer diolah (2013)

**Asumsi Heteroskedastisitas**

Asumsi heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah residual memiliki ragam yang homogen (konstan) atau tidak. Pengujian asumsi heteroskedastisitas diharapkan residual memiliki ragam yang homogen. Pengujian asumsi heteroskedastisitas penelitian ini menggunakan *Glesjer Test*. Berikut ini adalah hasil pengujian asumsi heteroskedastisitas melalui *Glejsjer Test*.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Heterokedastisitas dengan *Glejsjer Test***

Variabel	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Beta		
(Constant)	-0,064		-0,136	0,893
Komitmen Afektif (X <sub>1</sub> )	0,091	0,130	0,601	0,553
Komitmen Berkelanjutan (X <sub>2</sub> )	-0,153	-0,537	-2,974	0,006
Komitmen Normatif (X <sub>3</sub> )	0,116	0,169	0,760	0,454
<i>Dependent = Absolute Residual</i>				

Sumber: data primer diolah (2013)

Kriteria pengujian menyatakan jika semua probabilitas hitung  $< level\ of\ significance\ (\alpha)$  maka dapat dinyatakan bahwa residual menyebar secara acak, sehingga dapat dinyatakan asumsi heteroskedastisitas terpenuhi. Namun, apabila salah satu pengaruh variabel bebas terhadap *absolute residual*-nya memiliki probabilitas hitung  $\geq level\ of\ significance\ (\alpha)$  maka dapat dinyatakan bahwa residual tidak menyebar secara acak, sehingga dapat dinyatakan asumsi heteroskedastisitas tidak terpenuhi.

**Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda dimaksudkan untuk mendapatkan pengaruh komitmen afektif (X<sub>1</sub>), komitmen berkelanjutan (X<sub>2</sub>), dan komitmen normatif (X<sub>3</sub>) terhadap OCB (Y). Adapun ikhtisar *output* penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 5**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

	Unstandardized	Standardized	t	Sig.	VIF
	Coefficients	Coefficients			
	B	Beta			
(Constant)	4,130		5,694	0,000	
Komitmen Afektif (X <sub>1</sub> )	0,012	0,011	0,052	0,959	1,775
Komitmen Berkelanjutan (X <sub>2</sub> )	0,304	0,641	3,820	0,001	1,237
Komitmen Normatif (X <sub>3</sub> )	-0,371	-0,324	-1,568	0,128	1,883
<i>R Square (R<sup>2</sup>)</i>	= 0,340				
<i>Adjusted. R<sup>2</sup></i>	= 0,272				
<i>F-hitung</i>	= 4,986				
<i>Sign-F</i>	= 0,007				
<i>Dependent</i>	= <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)</i>				

Sumber: data primer diolah (2013)

Persamaan regresi linier berganda dari hasil pengujian adalah :

$$Y = 0,011 X_1 + 0,641X_2 - 0,324 X_3$$

Persamaan ini menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

1. **Komitmen Afektif (X<sub>1</sub>)** tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Artinya berubah atau tidak, maka tidak akan meningkatkan atau mengubah OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.
2. **Komitmen Berkelanjutan (X<sub>2</sub>)** berpengaruh signifikan, artinya ketika Komitmen Berkelanjutan meningkat, OCB juga meningkat. Maka untuk meningkatkan OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang Komitmen Berkelanjutan karyawan perlu ditingkatkan.
3. **Komitmen Normatif (X<sub>3</sub>)** berpengaruh negatif (berbanding terbalik) dan tidak signifikan. Artinya ketika Komitmen Normatif meningkat, justru menurunkan OCB. Namun, karena Komitmen Normatif tidak signifikan maka berubah atau tidak, tidak akan meningkatkan atau mengubah OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.

#### **Uji Signifikansi Simultan**

Pengujian signifikansi simultan menggunakan uji F, untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara bersama-sama terhadap OCB. Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas hitung < *level of significance* ( $\alpha$ ) maka terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara bersama-sama terhadap OCB. Pengujian signifikansi secara simultan menghasilkan nilai  $F_{hitung} = 4,986$  dengan probabilitas 0,007. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas hitung < *level of significance* ( $\alpha=5\%$ ) sehingga  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (bersama-sama)

komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.

### **Uji Signifikansi Parsial**

Pengujian signifikansi parsial digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara parsial atau individu terhadap OCB (Y). Kriteria pengujian menyatakan jika probabilitas hitung  $< level\ of\ significance\ (\alpha)$  maka terdapat pengaruh yang signifikan secara individu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif secara bersama-sama terhadap OCB

Pengujian signifikansi secara parsial (individu) komitmen afektif ( $X_1$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menghasilkan nilai  $t_{hitung} = 0,052$  dengan probabilitas 0,959. Hasil pengujian menunjukkan probabilitas hitung  $> level\ of\ significance\ (\alpha=5\%)$ ,  $H_0$  diterima. Hal ini berarti komitmen afektif ( $X_1$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Y) pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang .

Pengujian signifikansi secara parsial (individu) komitmen berkelanjutan ( $X_2$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menghasilkan nilai  $t_{hitung} = 3,820$  dengan probabilitas 0,001. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas hitung  $< level\ of\ significance\ (\alpha=5\%)$ ,  $H_0$  ditolak. Hal ini berarti komitmen berkelanjutan ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Y) pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.

Pengujian signifikansi secara parsial (individu) komitmen normatif ( $X_3$ ) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) menghasilkan nilai  $t_{hitung} = -1,568$  dengan probabilitas 0,128. Hasil pengujian tersebut menunjukkan probabilitas hitung  $> level\ of\ significance\ (\alpha=5\%)$ ,  $H_0$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen normatif ( $X_3$ ) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Y) pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.

## **PEMBAHASAN**

### **Pembahasan Hipotesis Pertama**

Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa secara simultan, komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan. Artinya ketika karyawan memiliki komitmen organisasional dalam menjalankan pekerjaannya, maka mereka memiliki OCB yang baik. Peningkatan komitmen organisasional akan mempengaruhi peningkatan OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Dengan kata lain, untuk meningkatkan OCB karyawan, maka pimpinan organisasi atau perusahaan juga harus berupaya meningkatkan dan mempertahankan komitmen karyawan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka OCB akan meningkat dan berpengaruh terhadap produktivitas.

### **Pembahasan Hipotesis Kedua**

Dari ketiga dimensi komitmen organisasional, hanya komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*) yang berpengaruh positif dan signifikan pada variabel tersebut terhadap OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Dengan kata lain, karyawan berkomitmen dengan perusahaan mereka dengan alasan mereka membutuhkan (*need to*) gaji atau keuntungan lain yang bisa diperoleh, karena mereka merasa telah bekerja semaksimal mungkin bagi perusahaan, dan karena jika mereka keluar belum tentu mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Ini sesuai

dengan konsep Allen dan Mayer dalam Greenberg dan Baron (2003) yang disebut konsep *side-bets orientation*. Alasan-alasan ini yang berpengaruh terhadap OCB secara signifikan. Hal ini berarti, mereka yang membutuhkan untuk berada dalam perusahaan ini karena suatu keuntungan atau menghindari kerugian, lebih banyak menunjukkan sikap *extra role* atau peran ekstra (OCB) sebagai karyawan yang baik dan melebihi apa yang menjadi kewajibannya (*intra role*). Mereka yang bekerja dengan motif mencari keuntungan atau mengharapkan sesuatu, ternyata lebih menunjukkan sikap bekerja lebih dari pekerjaan formalnya atau *good citizen*.

Secara umum, karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang merasa memiliki komitmen berkelanjutan yang tinggi terhadap kerjanya di PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Kondisi tersebut cukup membuktikan bahwa komitmen berkelanjutan memiliki implikasi yang positif terhadap OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Hal ini bertolak belakang dengan penelitian Jin-Wook Han, Do Young Pyun, dan Jae Hyun Ha (2005) dalam jurnalnya "*Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Ski Resort Employees in Korea*". Di mana hasil penelitiannya adalah hanya *affective commitment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Sementara itu, tidak ada hubungan yang signifikan antara *continuance commitment* dengan OCB. Perbedaan ini disebabkan karena lingkungan pekerjaan yang berbeda, di mana responden penelitian di Korea ini, adalah pekerja-pekerja di bidang pariwisata, yang bersifat terbuka, *fresh*, dan *fun*, yang berpengaruh pada kondisi psikologis pekerja, sehingga ada keterikatan emosional antara pekerja dengan tempat mereka bekerja. Selain itu, kondisi etos kerja dan budaya juga menjadi salah satu faktor perbedaan.

Beberapa hal yang menjadikan komitmen berkelanjutan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang adalah:

1. Karyawan berkerja bukan karena adanya keterikatan emosional, tapi lebih karena mencari keuntungan dari apa yang bisa diberikan oleh perusahaan.
2. Bekerja di PT Taspen (Persero) Cabang Malang, bukanlah cita-cita mereka, tapi karena terdapat peluang atau lowongan untuk bekerja di sana, maka mereka mengambil kesempatan itu dan mereka pun bekerja di sana.
3. Di lain pihak, mereka juga bersyukur mendapat pekerjaan di PT Taspen (Persero) Cabang Malang, yang membuat mereka merasa enggan melirik pekerjaan lain, mengingat apa yang suah diberikan oleh perusahaan dan masa kerja mereka.

Penelitian yang dilaksanakan sudah optimal, namun tidak dipungkiri masih ada beberapa keterbatasan, di antaranya:

1. Penelitian ini dilakukan hanya di satu tempat penelitian, yaitu PT Taspen (Persero) Cabang Malang. Untuk itu hasil penelitian tidak bisa digeneralisir dan digunakan sebagai kesimpulan umum.
2. Jawaban responden tidak menggambarkan kondisi sebenarnya yang terjadi. Ada kendala yang bersifat situasional yang berkaitan dengan kesibukan dan keterbatasan waktu dan kondisi responden pada saat mengisi kuesioner. Selain itu kurangnya minat responden dalam mengisi kuesioner, sehingga ada kemungkinan, jawaban yang diberikan adalah hasil yang tidak sebenarnya atau tidak serius.
3. Masih jarang penelitian yang mengangkat penelitian dengan variabel bebas dan terikat seperti dalam penelitian ini. Sehingga sumber referensi dalam penelitian

masih jarang dan banyak yang harus dikembangkan lagi khususnya dalam metode penelitian.

4. Dari koefisien determinasinya (*Adjusted R<sup>2</sup>*) yaitu sebesar 0,272 atau sebesar 27,2%. Artinya, ketiga variabel tersebut dalam persamaan regresi secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap OCB karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang sebesar 27,2% sedang sisanya sebesar 72,8% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Untuk itu, masih banyak yang bisa digali dari komitmen organisasional dan OCB yang bisa dijadikan bahan penelitian.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, diantaranya :

1. Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang.
2. Hanya komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) yang mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB.

### **Saran**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut :

1. Bagi PT Taspen (Persero) Cabang Malang  
Pihak manajemen harus berupaya untuk meningkatkan komitmen organisasional para karyawan, baik dari sisi komitmen afektif (*affective commitment*), berkelanjutan (*continuance commitment*), maupun normatif (*normative commitment*). Agar dengan tingginya komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga meningkat, sehingga kinerja dan produktivitas bisa lebih optimal.
2. Bagi peneliti selanjutnya  
Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan rujukan untuk melakukan penelitian selanjutnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Baron, Robert A. dan Greenberg, Jerald., 2003, *Behaviour in Organization*, Eighth Edition, Prentice Hill, New Jersey.
- Han, Jin-Wook, Do Young Pyun, dan Jae Hyun Ha, 2005, *Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: Ski Resort Employees in Korea*, (Online), (<http://search.proquest.com/docview/218565331/13CE6DEBA7978FCAA9/4?accountid=46437>), diakses 16 Februari 2013
- Hardaningtyas, Dwi, 2005, *Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III*, Program Paskasarjana Universitas Airlangga, Surabaya, (<http://www.damandiri.or.id/detail.php?id=334>), diakses 16 Maret 2013
- Krietner, R. & Kinicki, R., 2004, *Organizational Behavior*, Sixth Edition, McGrawHill.

- Sahertian, Olivia Laura, 2010, *Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada tenaga perawat di RSUD dr. Haulussy Ambon), Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.
- Sugiyono, 2008, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.