

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi atau perusahaan. Salah satu isu strategis global dalam manajemen sumberdaya manusia yang mendapat perhatian dewasa ini adalah *extra-role behavior* yang biasa disebut *organizational citizenship behavior (OCB)* (Muhdar, 2015). *Organizational citizenship behavior (OCB)* dimaknai sebagai perilaku individu yang bersifat diskresioner tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan secara agregat akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif (Denis W Organ, 2006). *OCB* merupakan perilaku karyawan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan. Perilaku karyawan tersebut dilakukan secara sukarela di luar tugas-tugas utama yang bertujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organizational citizenship behavior yang tinggi dari karyawan merupakan aset bagi sebuah perusahaan termasuk industri perbankan. Industri perbankan membutuhkan *OCB* karena persaingan usaha yang semakin ketat. Karyawan bank dapat membantu mempercepat proses dan meningkatkan efisiensi di tempat kerja dengan melakukan tugas-tugas tambahan dan membantu rekan kerja. *Organizational citizenship behavior* di perbankan dapat bermanfaat meningkatkan

kepuasan nasabah (pelanggan) dan meningkatkan kinerja keuangan melalui pengurangan biaya operasional.

Organisasi yang memiliki tingkat komitmen yang kuat cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih baik dan lebih produktif. Demikian halnya di industri perbankan, perusahaan dalam membangun *OCB* tidak lepas dari komitmen organisasi yang dimiliki. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2011). Komitmen organisasi tersebut akan mendorong terciptanya *OCB*. *Organizational citizenship behavior* yang dimiliki oleh karyawan ditandai dengan komitmen tinggi terhadap perusahaan. Karyawan yang telah berkomitmen tinggi terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan perusahaan.

Organizational citizenship behavior juga dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. *OCB* dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal (dari dalam diri karyawan) dan faktor eksternal (dari luar karyawan) (Siders, 2001). Faktor eksternal diantaranya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang telah lama berlaku, disetujui dan dituruti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi adalah suatu kondisi awal yang menjadi pemicu terjadinya perilaku *OCB* (Denis W Organ, 2006). Aspek budaya organisasi yang

berhubungan dengan *OCB* diantaranya adalah inovasi dan keberanian oleh karyawan yang didorong untuk mengambil risiko suatu pekerjaan. Hal itu tampak pada karyawan yang keluar dari tugas pokok dengan membantu karyawan lain menyelesaikan tugasnya, dengan kata lain dalam rangka mewujudkan perilaku *OCB*.

Organizational citizenship behavior timbul juga dari faktor dari dalam organisasi. *Organizational citizenship behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dari dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja (Stephen P. Robbins and Judge, 2013). Perasaan karyawan yang senang dan tidak senang dapat dikaitkan wujud kepuasan ataupun ketidakpuasan dalam menjalankan suatu tugas. Karyawan yang senang dalam bekerja menunjukkan perilaku yang dapat memengaruhi sikap dan pandangan yang positif terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa puas dengan apa yang ada dalam perusahaan, maka karyawan akan memberikan hasil kinerja perusahaan yang maksimal dan terbaik.

Hasil kinerja perbankan berkaitan dengan *OCB*. *OCB* pada karyawan dalam suatu perusahaan juga dipengaruhi *employee engagement*. *Employee engagement* adalah suatu sikap atau pandangan bersifat positif yang memiliki hubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan ketahanan mental dan keinginan yang kuat berusaha lebih untuk perusahaan serta dedikasi (Schaufeli, 2004). Upaya meningkatkan *employee engagement* diantaranya dengan meningkatkan faktor konsentrasi dan kesenangan kepada karyawan dalam melaksanakan tugas melalui pelatihan *outdoor* maupun *indoor*.

Bank Jateng adalah milik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, merupakan satu-satunya bank daerah yang melayani peningkatan ekonomi masyarakat di Jawa Tengah. Bank Jateng bergerak di bidang perbankan yang didirikan oleh Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dan Pemerintah Kabupaten/Kota se Jawa Tengah. Tujuan Bank Jateng didirikan adalah mengelola keuangan daerah, sebagai pemegang kas daerah dan membantu meningkatkan ekonomi daerah dengan memberikan kredit kepada pengusaha kecil.

Bank Jateng memiliki visi dan misi dalam mewujudkan tujuan mengelola keuangan daerah. Visi tersebut adalah “Bank Terpercaya, menjadi Kebanggaan Masyarakat, Mampu Menunjang Pembangunan Daerah”. Guna mencapai visi tersebut, Bank Jateng menetapkan empat misi, diantaranya adalah memberikan layanan prima didukung oleh kehandalan SDM dengan teknologi modern serta jaringan yang luas dan membangun budaya dan mempertahankan bank.

Berdasarkan data pada Bulan Juli 2022, Bank Jateng tersebar di 34 kabupaten atau kota dengan 42 Kantor Cabang dan 139 Kantor Cabang Pembantu. Salah satu dari 42 Kantor Cabang yang dimiliki oleh Bank Jateng adalah Bank Jateng Cabang Banjarnegara. Bank tersebut memiliki 3 (tiga) Kantor Cabang Pembantu dengan jumlah karyawan sebanyak 97 orang. Karyawan bank tersebut dalam mengelola keuangan dioptimalkan peran karyawan sehingga produktifitas yang ditunjukkan oleh kinerja menjadi lebih meningkat.

Bank Jateng Cabang Banjarnegara dalam memberikan pelayanan keuangan tidak terlepas dari peran pegawai-pegawai bank sebagai sumberdaya manusia utama pelayanan yang harus memiliki *organizational citizenship behavior (OCB)*

yang baik. Peningkatan kualitas pegawai bank tentunya tidak terlepas dari peran *OCB. Organizational citizenship behavior* yang tinggi pegawai bank tersebut dapat ditunjukkan oleh perilaku kerja yang baik secara keseluruhan. Dalam hal ini pegawai bank tidak hanya melakukan tugas-tugas pokok, namun melakukan tugas-tugas ekstra yang lain seperti menolong rekan sekerja yang mengalami kesulitan, memanfaatkan waktu secara efektif, menyelesaikan tugas pekerjaan sesuai bahkan melebihi standar, menjaga kondisi lingkungan kerja secara kondusif. Hal-hal yang seperti itu diharapkan mampu berkontribusi bank secara efektif. Sehingga Bank Jateng Cabang Banjarnegara dalam menyelenggarakan tugas memberikan pelayanan pengelolaan keuangan daerah di Jawa Tengah telah menunjukkan kinerja yang meningkat pada lima tahun terakhir, diantaranya dapat diketahui dari kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan bank.

Namun, pada kenyataannya yang terjadi pada Bank Jateng Cabang Banjarnegara hingga saat ini yang masih menunjukkan OCB secara baik. Hasil wawancara terhadap 10 orang pegawai bank tersebut menunjukkan 8 orang dari pegawai belum memanfaatkan waktu bekerja secara efektif dan tidak disiplin. Fenomena lain juga diketahui bahwa dengan ada pegawai yang baru, sebagian besar pegawai belum saling mengenal satu dengan yang lain, sehingga masih tampak ada kurang dalam rasa kebersamaan ketikan menyelesaikan tugas. Oleh karena itu OCB yang tumpah kurang optimal di bank tersebut menyebabkan beberapa laporan bank tidak dapat terselesaikan tepat waktu dan pekerjaan pegawai sebagian tidak terselesaikan sesuai target.

Demikian halnya dengan hasil kepuasan pelanggan terhadap Bank Jateng Cabang Banjarnegara diantaranya dapat diketahui dari survei respon atau tanggapan pegawai selama bekerja dan memberikan pelayanan di bank. Hasil survei pendahuluan oleh penulis tentang kepuasan pegawai terhadap pimpinan bank kepada 10 orang karyawan, diketahui 8 orang (80 %) telah puas bekerja di bank, namun masih ada 2 orang (20%) yang merasa tidak puas. Kondisi tersebut memberikan indikasi bahwa *OCB* pegawai bank masih ada yang tidak puas sehingga perlu ditingkatkan agar dapat meningkatkan perilaku kerjanya. Pegawai bank tersebut yang berperilaku *OCB* negatif maka dapat memunculkan bermacam dampak, yaitu permasalahan-permasalahan pribadi antara rekan kerja, tidak ada tanggung jawab secara etis dan tidak efektifnya suatu organisasi. Jadi, perilaku *OCB* tidak hanya berdampak buruk terhadap seorang pegawai bank, tetapi *OCB* akan berdampak buruk pula bagi bank tersebut.

Hasil penelusuran dan pengamatan oleh penulis pada Bank Jateng Cabang Banjarnegara terhadap fenomena hasil kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pegawai diduga karena pegawai bank tidak sepenuhnya melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen bank secara baik. Pegawai bank yang seperti itu dapat menjadi tolak ukur terkait *OCB* pegawai bank dilihat pada budaya organisasi yang berjalan. Pada aspek budaya organisasi pada bank tersebut, diketahui pegawai belum mampu meningkatkan *OCB* secara optimal. Demikian juga kepuasan kerja dan *employee's engagement* di bank tersebut belum sepenuhnya mampu meningkatkan *OCB* secara baik. Dalam hal komitmen organisasi pada bank tersebut juga belum mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* secara baik.

Sesuai dengan hasil wawancara terkait dengan perilaku *OCB* oleh penulis terhadap 10 pegawai secara terpisah, diperoleh hasil bahwa ada 3 karyawan (30%) yang masih kurang kuat memiliki komitmen organisasi. Mereka menyatakan bahwa komitmen organisasi yang kurang kuat didalam dirinya dipicu karena ada kondisi *like* (suka) dan *dislike* (tidak suka) dari pimpinan di dalam lingkungan kerja. Sehingga karyawan bank tersebut memang sudah memiliki kesadaran dalam bekerja tetapi masih belum terlibat secara penuh untuk meningkatkan mutu pelayanan bank.

Terkait dengan budaya organisasi pada bank, diketahui masih tampak budaya senioritas pegawai dalam proses bisnis yang masih diterapkan. Sehingga karyawan bank hanya bekerja sewajarnya dan terbatas dalam melakukan inovasi dan terobosan untuk memajukan bank. Hasil penelusuran lanjutan penulis terhadap pegawai bank juga diketahui bahwa masih ada pegawai yang menyatakan belum merasa puas dalam bekerja. Mereka menyatakan bahwa pegawai belum sepenuhnya diberi kesempatan berbuat lebih untuk bank dan belum sepenuhnya didorong untuk melakukan perubahan yang membangun. Selain itu mereka juga menyatakan bahwa pegawai masih terbatas memperoleh penghargaan yang setimpal atas pekerjaan lebih yang telah dilakukannya.

1.2. Perumusan Permasalahan

Sesuai dengan latar belakang, bahwa *organizational citizenship behavior* pegawai Bank Jateng Cabang Banjarnegara masih kurang kuat. Hal tersebut ditunjukkan dari perilaku pegawai bank yang memiliki komitmen organisasi yang kurang kuat. Komitmen organisasi yang masih kurang kuat dimiliki oleh pegawai bank diduga karena budaya organisasi yang berlangsung juga berjalan kurang baik. Kepuasan pelanggan terhadap pelayanan pegawai di Bank Jateng Cabang Banjarnegara yang belum sepenuhnya memenuhi harapan pelanggan diketahui dari respon kepuasan pelanggan yang merasa cukup puas dan tidak puas. Selain itu juga *OCB* dan komitmen organisasi yang masih kurang kuat disebabkan karena *employee's engagement* yang masih kurang baik dalam mendukung bank tersebut. Ketiga hal yaitu budaya organisasi kepuasan kerja, *employee's engagement* dan yang masih kurang baik tersebut menjadi penyebab komitmen organisasi bank yang kurang kuat, sehingga pada akhirnya belum mampu meningkatkan *OCB* secara optimal.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang dirumuskan adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
2. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
3. Bagaimanakah pengaruh *employee's engagement* terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?

4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
6. Bagaimanakah pengaruh *employee's engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
7. Bagaimanakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
8. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
9. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?
10. Bagaimana pengaruh *employee's engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara ?

1.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan permasalahan penelitian maka tujuan penelitian ini adalah:

- 1) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.

- 2) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 3) Menganalisis pengaruh *employee's engagement* terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 4) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 5) Menganalisis pengaruh terhadap kepuasan kerja *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 6) Menganalisis pengaruh *employee's engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 7) Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 8) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 9) Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
- 10) Menganalisis pengaruh *employee's engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.

1.3.2. Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran mengembangkan ilmu manajemen SDM dan dapat menjadi referensi penelitian lanjutan terhadap faktor-faktor yang belum dapat diungkap dalam penelitian ini.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi pengelola Bank Jateng Cabang Banjarnegara untuk meningkatkan komitmen pegawai dalam pelayanan bank dan dapat menjadi sarana mengembangkan diri berpikir secara ilmiah sebagai implementasi manajemen SDM dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB meliputi apa yang positif dan konstruktif bahwa karyawan melakukan *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan oleh organisasi meningkatkan reputasi dan pameran kerja sama dengan pihak lain untuk melayani kepentingan organisasi, dari kehendak mereka sendiri, yang mendukung rekan kerja dan keuntungan perusahaan.

1) Pengertian *organizational citizenship behavior*

Pengertian *organizational citizenship behavior* adalah perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins Stephen and and Judge, 2013). *OCB* merupakan perilaku sukarela untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajiban seorang karyawan demi kemajuan atau keuntungan organisasinya.

Efisiensi organisasi telah ditemukan untuk menjadi tergantung pada perilaku individu yang melebihi karyawan deskripsi pekerjaan. Agar suatu organisasi untuk bertahan hidup, orang harus menampilkan tiga jenis perilaku, yaitu: (Onday, 2016)

1. Mereka harus bergabung dan tinggal didalam sistem;
2. Mereka harus bisa diandalkan ketika mereka melakukan peran dalam system;

3. Mereka harus menunjukkan “perilaku inovatif dan spontan melampaui persyaratan peran pemenuhan fungsi-fungsi organisasi”

Sesuai dengan pengertian *OCB* yang diuraikan di atas, maka pada intinya *OCB* merupakan perilaku sukarela karyawan yang dapat memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung terhadap organisasi.

2) Elemen kunci *organizational citizenship behavior*

Budiharjo mengemukakan tiga bentuk *OCB* yaitu: (Budiharjo, 2011)

1. Ketaatan (*obedience*); menggambarkan kemauan karyawan menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi;
2. Loyalitas (*loyalty*): menggambarkan kemauan karyawan menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi;
3. Partisipasi (*participation*): menggambarkan kemauan karyawan secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
 - a) Partisipasi sosial, menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan organisasi dan aktivitas sosial organisasi, selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - b) Partisipasi advokasi, menggambarkan kemauan karyawan mengembangkan organisasi (memberikan dukungan, pemikiran inovatif, memberi masukan pada organisasi dan memberi dorongan pada karyawan lain agar turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi)

- c) Partisipasi fungsional, menggambarkan sumbangan atau pemberian karyawan yang melebihi standar yang ditetapkan, kesukarelaan melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan untuk pengembangan organisasi.

3) Indikator *organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior adalah tindakan seseorang yang dilakukan berdasarkan kesukarelaan dan di luar peran utamanya sebagai pegawai yang dapat memberikan kontribusi positif bagi perkembangan dan efektivitas organisasi yang diukur berdasarkan indikator: altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan (Naway, 2017). Naway menjelaskan altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sebagai berikut:

1. Altruisme (*altruism*), yaitu sifat mementingkan kepentingan orang lain, seperti memberikan pertolongan pada teman sekerja yang baru, dan menyediakan waktu untuk orang lain yang ditunjukkan secara langsung pada individu-individu lainnya, akan tetapi kontribusi terhadap efisiensi didasarkan pada peningkatan kinerja secara individual.
2. Kesadaran (*conscientiousness*), yaitu sifat kehati-hatian, seperti efisiensi menggunakan waktu, tingkat kehadiran tinggi adalah kontribusi terhadap efisiensi, baik berdasarkan individu maupun kelompok.
3. Sportivitas (*sportsmanship*), yakni sifat sportif dan positif, seperti menghindari komplain dan keluhan yang picik dengan memaksimalkan total jumlah waktu yang dipergunakan pada usaha-usaha yang konstruktif dalam organisasi
4. Kesopanan (*courtesy*), yaitu sifat sopan dan taat, seperti melalui surat peringatan, atau pemberitahuan sebelumnya, dan meneruskan informasi dengan tepat adalah

dengan membantu mencegah timbulnya masalah dan memaksimalkan penggunaan waktu.

5. Kebajikan (*civic virtue*), yakni sifat bijaksana atau keanggotaan yang baik, seperti melayani komite atau panitia, melakukan fungsi-fungsi sekalipun tidak diwajibkan untuk membantu memberikan kesan baik bagi organisasi, dan memberikan pelayanan yang diperlukan bagi kepentingan organisasi

Sesuai uraian di atas dapat dikatakan bahwa indikator *OCB* adalah membantu atau menolong pegawai lain yang mengalami kesulitan, menggunakan waktu bekerja secara efektif, meminimalkan komplain atau keluhan kepada pegawai lain, melakukan komunikasi dan kerjasama secara sopan, bersedia memberikan pelayanan lain yang dibutuhkan oleh organisasi.

2.1.2. Komitmen Organisasi

1) Pengertian komitmen organisasi

Harahap (2010:25) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai orientasi karyawan terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi diartikan sebagai keinginan kuat seseorang tetap sebagai anggota organisasi tertentu; keinginan berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi adalah suatu sikap yang menggambarkan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses di mana anggota organisasi memberikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Hasil penelitian Harahap (2010), menyebutkan bahwa komitmen

organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri-ciri : menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya, mempunyai kemauan kuat tetap bersama dengan organisasinya.

2) Jenis komitmen organisasi

Titisari (2014) menyebutkan komitmen organisasi dibedakan menjadi tiga dimensi, yaitu:

1. Komitmen afektif; komitmen afektif yang mengacu pada emosi yang melekat pada individu karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Karyawan yang berkomitmen afektif kuat, maka cenderung setia pada organisasi karena hal itu mencerminkan keinginan karyawan yang sebenarnya dalam hatinya;
2. Komitmen normatif; Komitmen normatif mengacu pada refleksi perasaan akan kewajiban untuk menjadi karyawan perusahaan. Karyawan dengan komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka memang seharusnya tetap bekerja pada organisasi tempat mereka sedang bekerja.
3. Komitmen berkelanjutan; Komitmen berkelanjutan mengacu pada kesadaran karyawan yang berkaitan dengan akibat yang akan di dapat ketika meninggalkan organisasi.

3) Hal-hal yang berpengaruh pada komitmen organisasi

Hal-hal yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi adalah:

1. Lama bekerja; Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan, Seseorang semakin lama bertahan dalam suatu organisasi semakin terlihat berkomitmen tinggi;
2. Kepercayaan; Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut;
3. Rasa percaya diri; Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan makin tinggi.
4. Kredibilitas; Menjaga dengan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi sehat agar tercipta organisasi yang berkinerja tinggi.
5. Pertanggungjawaban; Pertanggungjawaban wewenang yang diberikan dengan konsisten dan jelas dalam peran, standar, tujuan.

4) Indikator komitmen organisasi

Komitmen tidak hanya tentang perasaan loyalitas yang pasif. Seseorang yang memiliki perasaan aktif terhadap hubungan dirinya dengan organisasi yang memiliki tujuan yang sama, terdapat 3 faktor atau indikator yang menjadi pengaruh komitmen organisasi, yaitu:

1. Kepercayaan dan penerimaan kuat terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi;
2. Keinginan mengusahakan terwujudnya kepentingan organisasi;
3. Memiliki kehendak yang sangat kuat mempertahankan keanggotaan organisasi.

Mengacu pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator komitmen organisasi penelitian ini adalah percaya terhadap tujuan organisasi, percaya terhadap nilai-nilai organisasi, menerima tujuan organisasi, keinginan mewujudkan tujuan organisasi, kemauan tetap menjadi anggota organisasi, menjadi bagian di dalam organisasi tempat bekerja.

2.1.3. Budaya Organisasi

1) Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Budaya organisasi merupakan cara berpikir dan melakukan sesuatu yang mentradisi, yang dianut bersama oleh semua anggota organisasi dan para anggota baru mempelajari atau paling tidak sedikitnya menerima sebagian dari budaya tersebut agar diterima sebagai bagian dari organisasi (Robbins Stephen and Judge, 2013).

Dalam budaya organisasi ditandai adanya *sharing* atau berbagi nilai dan keyakinan yang sama dengan seluruh anggota organisasi (Soelistio, 2022). Lebih lanjut Soelistio menyebutkan bahwa budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka Panjang.

Berdasarkan uraian budaya organisasi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah cara berpikir dan melakukan sesuatu

yang menjadi tradisi, yang dianut bersama oleh anggota organisasi yang menerima sebagian dari budaya tersebut agar diterima sebagai bagian dari organisasi.

2) Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya: (Soelistio, 2022)

1. Meningkatkan rasa kepemilikan; Budaya organisasi berfungsi sebagai identitas yang meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas bagi seluruh anggotanya. Rasa kepemilikan berarti penerimaan sebagai anggota atau bagian dari sesuatu.
2. Alat untuk mengorganisir; Sebagai alat untuk mengorganisir setiap anggota atau karyawan suatu perusahaan. Maksudnya, mengorganisasi atau mengatur suatu kelompok agar membentuk satu kesatuan.
3. Meningkatkan kekuatan organisasi; Meningkatkan kualitas suatu organisasi melalui nilai-nilai dan norma-norma yang ada dalam budaya organisasi tersebut dan sebagai pedoman dalam menyatukan organisasi dengan memberikan standar tepat mengenai tutur kata dan tingkah laku para anggotanya.
4. Mengontrol perilaku; Fungsi budaya organisasi sebagai mekanisme dalam mengontrol perilaku setiap anggota di dalam maupun diluar lingkungan organisasi. Nilai-nilai dan norma dalam budaya organisasi bisa memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawannya. Perilaku merupakan serangkaian tindakan yang dibuat oleh individu, organisme, sistem atau entitas buatan dalam hubungannya dengan diri sendiri atau lingkungannya, yang mencakup sistem atau organisme lain di sekitarnya serta lingkungan fisik.
5. Mendorong kinerja anggota Membantu mendorong seluruh anggota organisasi atau karyawan perusahaan untuk meningkatkan performa kerja, baik itu dalam

jangka pendek maupun jangka panjang. Mendorong para anggota agar lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan pribadi. Jadi, mereka lebih sadar bahwa kepentingan bersama harus lebih diprioritaskan.

6. Menentukan tujuan organisasi; Sebagai alat untuk menentukan arah atau hal-hal yang bisa dilakukan dan tidak. Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan.

3) Model budaya organisasi

Model budaya organisasi yang ideal untuk suatu organisasi adalah yang memiliki paling sedikit dua sifat, yaitu:

1. Pertama adalah kuat (*strong*), artinya budaya organisasi yang dikembangkan organisasi harus mampu mengikat dan mempengaruhi perilaku (*behavior*) para individu pelaku organisasi (pemilik, manajemen dan anggota organisasi) untuk menyelaraskan antara tujuan individu dan tujuan kelompok mereka dengan tujuan organisasi. Selain itu, budaya organisasi yang dibangun tersebut harus mampu mendorong para pelaku organisasi dan organisasi itu sendiri untuk memiliki tujuan/ sasaran/persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial dan norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas sehingga mereka mampu bekerja dan mengekspresikan potensi mereka dalam arah dan tujuan yang sama, serta dalam semangat yang sama pula.
2. Kedua, dinamis dan adaptif (*dynamic and adaptive*), artinya budaya organisasi yang akan dibangun harus fleksibel dan responsif terhadap perkembangan lingkungan internal dan eksternal organisasi seperti tuntutan dari stakeholders

dan perubahan dalam lingkungan hukum, ekonomi, politik, sosial, teknologi informasi, pemanufakturan dan lainnya.

Berdasar pada uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa model budaya organisasi adalah nilai-nilai sosial yang mengikat anggota organisasi secara bersama-sama. Budaya organisasi tersebut tumbuh dan berkembang dalam organisasi dan membangun serta mendorong para pelaku organisasi dan organisasi itu sendiri untuk memiliki tujuan/ sasaran/persepsi, perasaan, nilai dan kepercayaan, interaksi sosial dan norma-norma secara bersama-sama.

4) Karakteristik budaya organisasi

Enam karakteristik penting dari budaya organisasi, yaitu: (Luthans, 2011)

1. *Observed behavioral regularities*; yakni keteraturan cara bertindak dari para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi dengan anggota lainnya, mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
2. *Norms*; yakni berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan
3. *Dominant values*; yakni adanya nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi, misalnya tentang kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah atau efisiensi yang tinggi
4. *Philosophy*; yakni adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan pelanggan dan karyawan
5. *Rules*; yaitu adanya pedoman yang ketat, dikaitkan dengan kemajuan organisasi
6. *Organization climate*; merupakan perasaan keseluruhan (*an overall "feeling"*)

yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi para anggota organisasi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

5) Indikator budaya organisasi

Hari Sulaksono (2015) menyebutkan ada 6 (enam) indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan resiko; seluruh SDM organisasi dapat memberikan perhatian yang sensitif dalam setiap terjadi permasalahan
2. Memperhatikan setiap masalah yang ada secara teliti dalam bekerja; Menggambarkan sifat ketelitian dan kecermatan pegawai dalam menjalankan tanggung jawab.
3. Fokus pada hasil yang ingin diraih.
4. Berorientasi kepada seluruh kepentingan pegawai; Keberhasilan pegawai ditentukan oleh kerja tim, yang dapat diwujudkan jika manajer tidak lupa melakukan peninjauan dengan baik terhadap bawahan.
5. Agresif dalam menjalankan pekerjaan; Produktivitas yang tinggi dapat diraih jika penampilan pegawai ketika bekerja terpenuhi sesuai standar kelayakan perusahaan.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas dalam bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat disimpulkan indikator budaya organisasi penelitian ini adalah inovatif dalam memperhitungkan resiko pekerjaan, memberikan perhatian terhadap masalah lebih teliti, berorientasi pada hasil, berorientasi kepada kepentingan seluruh pegawai, agresif dalam

meningkatkan produktifitas pekerjaan, menjaga stabilitas dalam bekerja sesuai kondisi lingkungan.

2.1.4. Kepuasan Kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang positif dari seseorang yang ditimbulkan dari penghargaan atas sesuatu pekerjaan yang telah dilakukannya. Dikatakan lebih lanjut bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari prestasi seseorang terhadap sampai seberapa baik pekerjaannya menyediakan sesuatu yang berguna baginya (Luthans, 2011).

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins Stephen and and Judge, 2013). Pegawai yang menikmati pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja keras dan balas jasa dirasa adil dan layak. Sedangkan Luthans memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau kognitif, afektif, dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2011). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau

melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Marnis, 2008). Kepuasan kerja dapat mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Sesuai dengan beberapa definisi tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai merupakan sikap pegawai terhadap bagaimana mereka memandang pekerjaannya.

2) Manfaat kepuasan kerja

Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk berprestasi, karena karyawan yang puas dalam bekerja belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Namun paling tidak masalah kepuasan kerja perlu mendapat perhatian yang serius oleh para pengelola organisasi (Marnis, 2008). Namun, kepuasan pegawai dapat memberikan beberapa manfaat, diantaranya adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan pegawai. Kepuasan atau ketidakpuasan pegawai adalah respon pegawai terhadap evaluasi tingkat kesesuaian antara harapan sebelumnya dan kinerja desain pekerjaan aktual yang dirasakan oleh pegawai. Tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaan dan karir merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir yang dirasakan dengan harapan pegawai. Apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir tidak sesuai dengan harapan atau harapan melebihi

kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir, maka pegawai akan kecewa. Sedangkan apabila kinerja desain dan evaluasi pekerjaan dan karir sesuai dengan harapan atau bahkan melebihi harapannya, pegawai merasa sangat puas.

Berdasarkan pengertian uraian di atas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya, ketika menemukan titik temu antara apa yang diharapkan terhadap pekerjaan dan apa yang telah diberikan organisasi terhadap dirinya.

3) Faktor-faktor kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan); Kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan); Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai); Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan); Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik); Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

Faktor-faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti diuraikan berikut:(Luthans, 2011)

1. Pekerjaan itu sendiri; yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
2. Upah/gaji; upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensi dalam kepuasan kerja.
3. Promosi; kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbedabeda dan bervariasi pula imbalannya.
4. Supervisi; supervisi merupakan sumber kepuasan kerja lainnya yang cukup penting pula.
5. Kelompok kerja; pada dasarnya, kelompok kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai individu.
6. Kondisi kerja/lingkungan kerja; Jika kondisi kerja bagus (lingkungan sekitar bersih dan menarik) misalnya, maka pegawai akan lebih bersemangat mengerjakan pekerjaan mereka, namun bila kondisi kerja rapuh (lingkungan sekitar panas dan berisik) misalnya, pegawai akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan mereka.

Apabila seseorang merasa tidak puas maka akan menunjukkan berbagai respon. Respon terhadap ketidakpuasan ini bermacam-macam, menurut Robins dan

Judge menjabarkan ada 4 respon dengan dua dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif yang dijelaskan sebagai berikut: (Stephen P. Robbins and Judge, 2013)

1. Keluar (*exit*); ketidakpuasan ditampilkan dengan meninggalkan organisasi atau mencari posisi baru. Bisa juga dalam bentuk pengunduran diri
2. Menyatakan pendapat (*voice*); ketidakpuasan kerja kadang juga ditunjukkan dengan cara berusaha secara aktif dan juga konstruktif. Karyawan akan secara aktif memperbaiki diri baik dengan meminta saran, berdiskusi akan masalah yang dihadapi dengan atasannya dan juga aktifitas perserikatan lainnya.
3. Kesetiaan (*loyalty*); ketidakpuasan terhadap pekerjaan bisa ditunjukkan secara pasif dengan cara menunggu kondisi yang pas untuk memperbaiki diri.
4. Mengabaikan (*neglect*); kadang kala karyawan membiarkan ketidakpuasan dengan membiarkannya saja sehingga semakin buruk. Kemangkiran mulai terjadi sampai keterlambatan yang kronis, tidak ada antusiasme, malas berusaha bila bertemu hambatan sampai mencari dan meningkatkan kesalahan.

5) Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaanya yang ditunjukkan dengan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2014). Indikator kepuasan kerja seorang pegawai sebagai:

1. Menyenangi pekerjaan; pegawai sadar arah tujuan, memiliki alasan memilih tujuan, mengerti cara dalam bekerja. Dengan kata lain, seorang pegawai menyenangi pekerjaannya karena mampu mengerjakan dengan baik.
2. Mencintai pekerjaan; pegawai menyadari pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginannya.

3. Moral kerja positif; kesepakatan batiniah yang muncul dari diri seseorang atau organisasi untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan standar.
4. Disiplin kerja; kondisi tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban.
5. Prestasi kerja; hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan.

Berdasarkan pengertian uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa indikator kepuasan kerja penelitian ini adalah menyenangi pekerjaan dengan sadar arah tujuan, menyenangi pekerjaan karena mengerti cara bekerja, menyadari bahwa pekerjaan sesuai keinginan, memiliki moral kerja positif sesuai batin, memiliki nilai kepatuhan bekerja, hasil kerja yang dicapai atas dasar kesungguhan.

2.1.5. *Employee's Engagement*

Organisasi yang memiliki anggota yang bersemangat dan bermotivasi tinggi melakukan upaya yang lebih berat dalam menciptakan pengalaman yang superior bagi konsumen, yang pada gilirannya memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam bentuk kesetiaan yang lebih tinggi dan kontribusi yang lebih baik pada pertumbuhan keuntungan bisnis. Keterlibatan anggota memberikan tanggung jawab untuk meningkatkan antusiasme, energi dan kreativitas anggota pada para pengawasan harian.

1) Pengertian *employee's engagement*

Komitmen terhadap kesuksesan pekerjaan sering disebut sebagai *employee's engagement*. Hal ini didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya. Pengertian *employee's engagement* adalah sebuah keterlibatan individual karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya (Stephen P. Robbins and Judge, 2013). *Employee's engagement* mengacu pada seberapa berkomitmen para pekerja kepada organisasi mereka dan seberapa besar usaha lebih yang mereka rela untuk berikan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian *employee's engagement* di atas, maka dapat dikatakan bahwa *employee's engagement* adalah keterlibatan individual karyawan kepada organisasi dan seberapa besar usaha kerelaan karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaannya.

Beberapa penelitian mengidentifikasi faktor yang mengarah pada *employee's engagement* dan mengembangkan model untuk menggambarkan implikasinya bagi para manajer. Diagnosa mereka bertujuan untuk menentukan penggerak yang akan dapat meningkatkan *employee's engagement* itu. Hasil penelitian Bhatla menyatakan bahwa organisasi harus memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk membuat pekerjaan mereka menyenangkan dan lingkungan memiliki kehidupan kerja yang terlibat. Dengan peningkatan tanggung jawab di rumah dan keinginan untuk unggul dalam karir mereka, karyawan sering terganggu dari pekerjaan mereka yang perlu diurus. Karyawan adalah aset organisasi dan jika tidak

diberikan ruang di mana mereka dapat membuat perpaduan sempurna dari kedua karya tersebut, menyenangkan, kinerja optimal dari mereka mungkin sulit (Bhatla, 2011).

Menurut Maslow, kebutuhan manusia digambarkan dalam suatu hirarki lima kebutuhan dasar yaitu: (Notoadmojo, 2012)

1. Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja (*security or safety needs*), meliputi rasa ingin dilindungi dari bahaya fisik dan emosional.
3. Kebutuhan sosial (*affiliation or acceptance needs*), meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.
4. Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), meliputi penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaiannya serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status pengakuan dan perhatian.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*needs for self actualization*), dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Menurut Maslow dalam Notoadmojo bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku kearah kebutuhan yang paling tinggi (*self actualization*) (Notoadmojo, 2012). Apabila kebutuhan seseorang (pegawai) sangat kuat, maka semakin kuat pula motivasi orang tersebut menggunakan perilaku yang mengarah pada pemuasan kebutuhannya.

Pada *hierarchy of engagement*, terdapat kebutuhan dasar gaji dan tunjangan. Setelah karyawan merasa puas akan kebutuhan ini, maka karyawan mencari kesempatan untuk berkembang, kemungkinan untuk promosi dan gaya kepemimpinan promosi akan diperkenalkan dalam model. Akhirnya, ketika semua kutipan aspirasi tingkat yang lebih rendah diatas telah dipenuhi, karyawan akan mencari penyusaian dari nilai-makna, yang ditampilkan dengan arti sebenarnya dari koneksi, tujuan umum dan perasaan makna ditempat kerja.

2) Perilaku *employee's engagement*

Menurut Baumruk (2006), karyawan yang memiliki *employee's engagement* akan mendemonstrasikan tiga perilaku umum secara konstan yang meningkatkan kinerja organisasi:

1. Berbicara (*say*); karyawan menganjurkan rekan kerja mereka kepada organisasi dan mengacu kepada para karyawan dan para pelanggan yang potensial.
2. Bertahan (*stay*); karyawan memiliki keinginan yang besar untuk menjadi anggota dari organisasi walaupun memiliki kesempatan bekerja ditempat lain.
3. Bekerja keras (*strive*); karyawan bekerja keras dalam waktu yang lebih lama, berusaha dan berinisiatif untuk berkontribusi pada kesuksesan dari bisnis.

3) Strategi *employee's engagement*

Untuk menghasilkan karyawan yang memiliki *employee's engagement*, manajer perlu waktu untuk melihat poin berikut ini: memulainya pada hari pertama; memulainya dari atas; meningkatkan *employee's engagement* melalui komunikasi dua arah; memberikan kesempatan untuk berkembang dan kemajuan yang

memuaskan; memastikan bahwa karyawan memiliki semua yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka; memberikan karyawan pelatihan yang tepat; memiliki sistem umpan balik yang kuat; memberikan insentif; membangun budaya korporat yang istimewa; dan berfokus pada karyawan berkinerja tinggi (Markos, 2010).

4) Indikator *employee's engagement*

Dimensi dan indikator *employee's engagement* adalah semangat indikatornya kemauan, semangat kerja enerjik, memberi kontribusi; dedikasi indikatornya antusiasme, inspirasi, kebanggaan; penyerapan indikatornya konsentrasi dan keikhlasan (Robbins Stephen and and Judge, 2013).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka disimpulkan bahwa indikator *employee's engagement* penelitian ini adalah kemauan bekerja keras untuk melaksanakan tugas pekerjaan, bekerja energik untuk memberikan kontribusi kepada organisasi, memiliki inspirasi untuk mengembangkan pekerjaan, merasa bangga dalam melaksanakan tugas, bekerja secara ikhlas dan menikmati tugas pekerjaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

2.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian oleh Nadeak diketahui budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi, yang berakibat pada *OCB*. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi, artinya budaya organisasi yang semakin baik maka semakin baik pula komitmen organisasi

pada pegawai (Nadeak, 2015). Hasil penelitian Nurhayati (2016), menyebutkan ada pengaruh positif antara variabel lingkungan kerja terhadap *OCB*, Hal ini dapat diartikan bahwa jika pendidikan semakin meningkat maka *OCB* akan meningkat pula.

Hasil penelitian berbeda ditunjukkan oleh Khan dan Rashid (2012), dimana budaya organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh bermakna terhadap *OCB*.

2.2.2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggi Wulan Lestari (2017) menyebutkan bahwa tingkat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk area Manado dikatakan tinggi, yang ditunjukkan koefisien determinasi dimana faktor lain hanya sebesar 2,97% berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan PT. Bank Mandiri (Persero), berarti bahwa semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka komitmen organisasional akan lebih meningkat. Demikian juga dengan hasil penelitian Tarjo (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dibuktikan bahwa $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3.116 > 2.0167$ dan signifikansi sebesar 0.003.

2.2.3. Pengaruh *Employee's Engagement* Terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramadhani (2021) diketahui bahwa *employee's engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dengan nilai

sig 0,017. *Employee;s engagement* harus dimiliki oleh setiap karyawan dikarenakan ikatan yang kuat antar pegawai akan membuat dedikasi terhadap perusahaan menjadi tinggi. Demikian juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Tiara Priyambodo (2021) diketahui bahwa *employee engagement* terhadap komitmen organisasional memiliki nilai koefisien jalur 0.398 dengan p-value 0,002, berarti menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *OCB*

Hasil penelitian oleh Bernadheta Nadaek menyatakan bahwa *OCB* dipengaruhi secara langsung positif dan signifikan oleh budaya organisasi (Nadeak, 2015). Temuan penelitian ini membuktikan secara empiris bahwa secara konsep budaya organisasi merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Budaya organisasi membawa dampak terhadap *OCB* karyawan/dosen, maka pihak manajemen kampus (UKI) perlu memperhatikan variabel tersebut secara lebih serius. Atmosfer positif dalam budaya organisasi perlu terus dikembangkan, sehingga mampu menumbuhkembangkan *OCB* para karyawan dan dosen dilingkungan organisasi kampus UKI. Dengan adanya atmosfer budaya organisasi yang kondusif, akan memicu tumbuhnya motivasi pada diri setiap dosen dan karyawan untuk berkontribusi positif terhadap organisasi kampus.

Hasil penelitian oleh Permana (2016) bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* namun lingkungan kerja memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap *OCB* pada PT. KAI DAOP 9 Jember. Budaya organisasi

dan kepuasan kerja yang memiliki pengaruh besar terhadap pembentukan karakteristik *OCB* pada diri karyawan PT KAI DAOP 9 Jember.

Berbeda dengan hasil penelitian dari Baihaqi diperoleh hasil bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak memiliki berpengaruh atas *OCB* (Baihaqi, 2021).

2.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *OCB*

Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan Bank Bukopin. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasi karyawan Bank Bukopin (Ernawati, 2015). Demikian juga dengan hasil penelitian Nurhayati diketahui pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi berakibat pada *OCB*. Variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap *OCB* adalah variabel kepuasan kerja. Dari penelitian tersebut diperoleh nilai R^2 sebesar 70.8% (Nurhayati, 2016).

2.2.6. Pengaruh *Employee's Engagement* Terhadap *OCB*

Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Solichin, diketahui bahwa *employee's engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PO Efisiensi Kebumen. Semakin meningkatnya *employee's engagement* maka akan berdampak terhadap peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior* (Solichin, 2018). Hasil penelitian oleh Ridwan (2018) juga menunjukkan bahwa *employee's engagement* dengan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan.

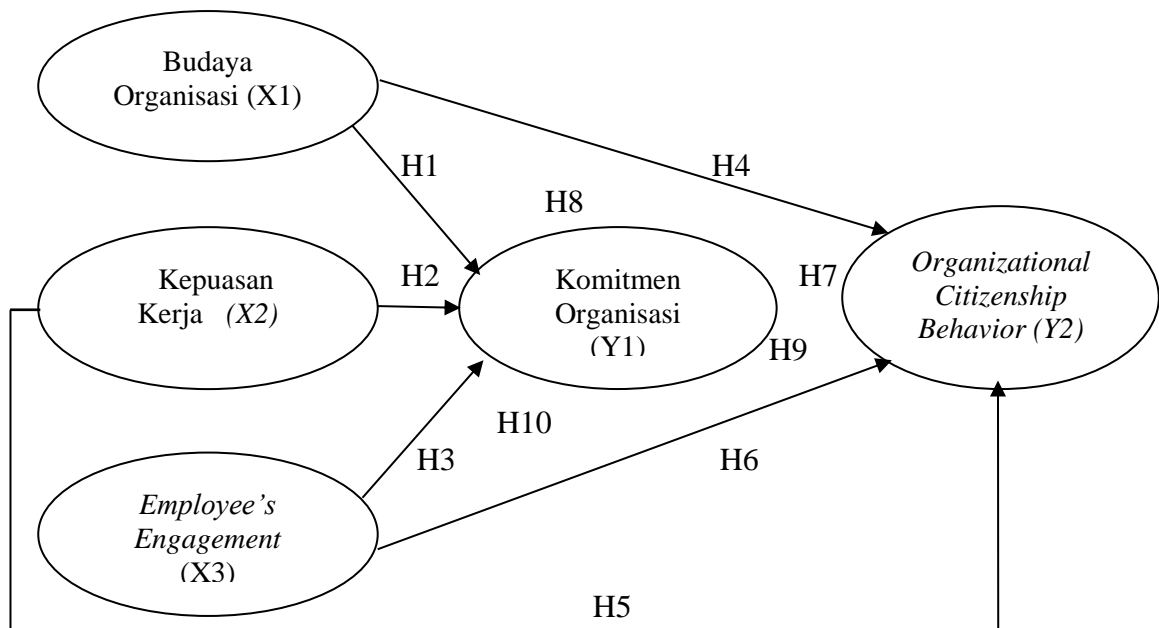
dengan koefisien beta sebesar 0,539 atau 53,9% (signifikansi 0,000) (Rahayu, 2017).

2.2.7. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *OCB*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rahayu diperoleh hasil bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin baik pula *organizational citizenship behavior* (Rahayu, 2017). Hasil penelitian oleh Wulandari (2017) juga diketahui bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Hasil penelitian itu juga sejalan dengan penelitian Rahayu yang menyebutkan bahwa variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*.

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Mengacu pada telaah pustaka, maka kerangka konsep penelitian ini adalah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan *OCB*. Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan juga *OCB*. *employee's engagement* dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan juga *organizational citizenship behavior*. Antara budaya organisasi, *employee's engagement*, dan kepuasan kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB* dalam meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, maka dapat disusun kerangka pemikiran penelitian:



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Naway (2017), Titisari (2014), Luthans (2011), Hasibuan (2014), Robbins Stephen and and Judge (2013)

2.4. Hipotesis

Berdasar pada kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis penelitian:

H1: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara

H2: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara →

H3: *Employee's engagement* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara

H4: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara

H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara

H6: *Employee's engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.

Sedangkan pengembangan hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H7: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* di Bank Jateng Cabang Banjarnegara

H8: Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara

H9: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.

H10: *Employee's engagement* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara.

2.5. Definisi Operasional Variabel

Tabel 2.1. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Budaya Organisasi (X1) (Luthans, 2011)	Nilai-nilai sosial yang mengikat pegawai dalam suatu organisasi secara bersama-sama	<ul style="list-style-type: none"> a. Inovatif dalam memperhitungkan resiko pekerjaan b. Memberikan perhatian terhadap masalah lebih teliti c. Berorientasi pada hasil pekerjaan d. Berorientasi kepada kepentingan seluruh pegawai e. Agresif dalam meningkatkan produktifitas pekerjaan f. Menjaga stabilitas dalam bekerja sesuai kondisi lingkungan
2.	Kepuasan Kerja (X2) (Hasibuan, 2014)	Kondisi emosional pegawai terhadap pekerjaan, pada saat menemukan titik temu apa yang diharapkan terhadap	<ul style="list-style-type: none"> a. Menyenangi pekerjaan dengan sadar arah tujuan bekerja b. Menyenangi pekerjaan karena mengerti cara bekerja c. Menyadari bahwa pekerjaan sesuai keinginan

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
		pekerjaan, apa yang telah diberikan oleh organisasi terhadap dirinya	d. Memiliki moral kerja positif sesuai batin e. Memiliki nilai kepatuhan bekerja f. Mencapai hasil kerja atas dasar kesungguhan
3.	<i>Employee's Engagement (X3)</i> (Robbins Stephen and and Judge, 2013)	Keterlibatan individual pegawai kepada organisasi dan seberapa besar usaha kerelaan karyawan, kepuasan, dan antusiasme untuk melakukan pekerjaan yang diberikan	a. Bekerja keras untuk melaksanakan tugas pekerjaan b. Bekerja energik untuk memberikan kontribusi kepada organisasi c. Memiliki inspirasi untuk mengembangkan pekerjaan d. Merasa bangga dalam melaksanakan tugas yang diberikan e. Bekerja secara ikhlas f. Menikmati tugas pekerjaan
4.	Komitmen Organisasi (Y1) (Titisari (2014)	Karakteristik hubungan antara anggota organisasi terhadap organisasinya dan memiliki akibat terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaan dalam berorganisasi	a. Percaya terhadap tujuan organisasi b. Percaya terhadap nilai-nilai organisasi c. Menerima tujuan organisasi d. Keinginan mewujudkan tujuan organisasi e. Kemauan tetap menjadi anggota organisasi f. Menjadi bagian di dalam organisasi tempat bekerja
5.	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y2)</i> (Naway, 2017)	Perilaku sukarela yang dapat memberikan kontribusi langsung atau tidak langsung terhadap organisasi	a. Membantu atau menolong pegawai lain yang mengalami kesulitan b. Menggunakan waktu bekerja secara efektif c. Meminimalkan komplain atau keluhan kepada pegawai lain d. Melakukan komunikasi secara sopan e. Bersedia memberikan pelayanan lain yang dibutuhkan oleh organisasi

Variabel indikator penelitian ini pada variabel bebas atau variabel eksogen yaitu variabel budaya organisasi (X1), *employee's engagement* (X2), kepuasan kerja (X3), *organizational citizenship behavior* (Y2) sebagai variabel terikat atau variabel endogen, dan variabel intervening adalah komitmen organisasi (Y1). Pengumpulan data penelitian dilakukan melalui kuesioner untuk mendapatkan

jawaban variabel-variabel penelitian yang disusun secara berjenjang berdasarkan skala pengukuran *Likert*. Ghozali (2021) menyebutkan bahwa skala *likert* yaitu skala yang berisi lima tingkat preferensi jawaban dengan pilihan angka 1= Sangat tidak setuju, angka 2= Tidak setuju, angka 3= netral, angka 4= Setuju, angka 5= Sangat setuju. Pada penelitian ini, kategori variabel menggunakan median (nilai tengah) karena data penelitian tidak terdistribusi normal berdasarkan uji normalitas dan hanya dua kelompok kategori yaitu kurang baik dan baik. Kategori dengan kriteria kurang baik apabila pilihan jawaban angka 1, angka 2 dan angka 3 dan kriteria baik apabila pilihan jawaban angka 4 dan angka 5 pada masing-masing variabel penelitian.

- 1) Variabel budaya organisasi (X1), skala pengukuran: ordinal, kategori: Kurang Baik, Baik;
- 2) Variabel kepuasan kerja (X2), skala pengukuran: ordinal, kategori: Kurang Baik, Baik;
- 3) Variabel *employee's engagement* (X3), skala pengukuran: ordinal, kategori: Kurang Baik, Baik;
- 4) Variabel komitmen organisasi (Y1), skala pengukuran: ordinal, kategori: Kurang Baik, Baik;
- 5) Variabel *organizational citizenship behavior* (Y2), skala pengukuran: ordinal, kategori: Kurang Baik, Baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Sumber dan Jenis Data

Data primer secara langsung diambil dari obyek penelitian oleh peneliti (Sugiyono, 2018). Data primer pada penelitian ini berisi data yang dikumpulkan dan diambil secara langsung dari jawaban kuesioner oleh responden. Data sekunder yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data sekunder penelitian ini adalah buku, jurnal, artikel, laporan yang berkaitan dengan substansi penelitian.

Sumber data penelitian akan diambil di lokasi di Bank Jateng Cabang Banjarnegara yang di dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Agustus 2023.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2018). Populasi penelitian ini yaitu seluruh pegawai Bank Jateng Cabang Banjarnegara sebanyak 97 orang, dengan kriteria sudah sebagai pegawai tetap.

3.2.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik tertentu dari populasi tersebut. Sampel penelitian ini disebut dengan responden (Sugiyono, 2018).

Responden penelitian ini adalah pegawai Bank Jateng Cabang Banjarnegara dengan kriteria pegawai tetap, telah bekerja lebih dari 2 tahun, bersedia menjadi responden.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah *total ampling*. *Total sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan populasi (Sugiyono, 2018). Total sampling dilakukan dalam penelitian ini karena jumlah populasi yang kurang dari 100, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian semuanya. Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai di Bank Jateng Cabang Banjarnegara. Sampel penelitian diambil oleh peneliti berdasarkan metode *total sampling*, dimana semua populasi menjadi sampel penelitian. Jadi jumlah sampel penelitian ini sebanyak 97 orang.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner yang disebar atau dibagikan kepada responden yaitu pegawai di Bank Jateng Cabang Banjarnegara, berisi sejumlah daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi karakteristik responden penelitian dan variabel-variabel penelitian.

Kuesioner penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu bagian pertama meliputi deskripsi responden yang diminta untuk mengisi kuesioner dan bagian kedua berisi item-item pertanyaan dari masing-masing variabel penelitian ini meliputi variabel-variabel penelitian. Kuesioner penelitian dikumpulkan oleh penulis dengan cara meminta kembali lembar kuesioner yang dibagikan dan diisi

oleh responden sesuai dengan waktu yang ditentukan sebelumnya.

Tahapan pengumpulan data penelitian sebagai berikut:

1. Permohonan ijin penelitian dari STIE Bank BPD Jateng Semarang yang ditujukan kepada Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
2. Persetujuan ijin penelitian dari Kepala Bank Jateng Cabang Banjarnegara.
3. Penentuan responden penelitian di lokasi penelitian.
4. Pengumpulan data penelitian dengan cara membagikan atau menyebarkan kuesioner kepada responden;
5. Penjelasan kepada responden tentang maksud dan tujuan penelitian dan partisipasi dalam penelitian ini bersifat sukarela dan kerahasiaan dijaga.
6. Setelah responden menyatakan setuju atau bersedia, kuesioner penelitian diisi sesuai petunjuk.
7. Pengumpulan kuesioner penelitian yang diisi oleh responden untuk dilakukan pengolahan data;
8. Pengolahan data penelitian akan dilakukan dengan tahapan:
 - a. *Editing*, untuk meneliti kembali kelengkapan isian lembar;
 - b. *Coding*; merubah data dari bentuk huruf menjadi data bentuk angka atau bilangan dengan tujuan agar mudah dianalisis;
 - c. *Tabulating*; memasukkan data penelitian ke dalam tabel sesuai kriteria;
 - d. *Cleaning*; mengecek kembali data yang sudah dimasukkan ke dalam tabel untuk menghindari kesalahan, dan segera disiapkan untuk analisis data penelitian.

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data penelitian ini menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan software *SmartPLS versi 3*. *Partial Least Square* merupakan salah satu metode penyelesaian *Struktural Equation Modelling (SEM)*. *PLS* adalah metode analisis yang cukup kuat karena tidak menggunakan banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat dan sampel juga tidak harus besar. Metode *PLS* ini dapat mengkonfirmasi teori, menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten, dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikatornya (Ghozali, 2017).

Pertimbangan pemilihan metode *PLS* penelitian ini didasarkan 4 variabel laten dengan indikator refleksif dan variabel diukur dengan pendekatan refleksif *second order factor*. Pendekatan menganalisis *second order factor* dengan *repeated indicators approach (hierarchical component model)*. Walaupun pendekatan ini mengulang jumlah variabel manifest atau indikator, namun pendekatan ini memiliki keuntungan karena model ini dapat diestimasi dengan algoritma standar *PLS* (Ghozali, 2017).

3.4.1. Model Pengukuran (*Outer Model*)

1) Uji validitas

Uji validitas digunakan menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner penelitian dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan terhadap seluruh item pertanyaan pada setiap variabel. Tahapan

pengujian validitas dilakukan yaitu melalui uji *content validity*, *convergent validity* *average variance extracted (AVE)*, dan *discriminant validity* (Ghozali, 2017).

1. *Content validity*; Validitas kuesioner dapat diperoleh dengan menggunakan kuesioner yang telah banyak dipakai oleh para peneliti. Kuesioner yang dipakai dalam penelitian ini merupakan hasil studi literatur dengan modifikasi seperlunya untuk menghindari kecenderungan responden terhadap preferensi tertentu.
2. *Convergent validity*; Pengukuran konvergensi ini menunjukkan apakah setiap item pertanyaan mengukur kesamaan dimensi variabel tersebut. Item pertanyaan yang hanya mempunyai tingkat signifikansi yang tinggi, yaitu lebih besar dari dua kali *standart error* dalam pengukuran item pertanyaan variabel penelitian. Validitas konvergen dapat terpenuhi pada saat setiap variabel memiliki nilai *AVE* di atas 0,5 dengan nilai *loading* untuk setiap item juga memiliki nilai lebih dari 0,5 (Ghozali, 2017).
3. *Average variance extrated (AVE)*; Uji validitas ini dengan menilai validitas dari item pertanyaan dengan melihat nilai *AVE*. *Average variance extrated* merupakan persentase rerata nilai *variance extracted (AVE)* antar item pertanyaan atau indikator suatu variabel yang merupakan ringkasan *convergent indicator*. Untuk persyaratan yang baik, jika *AVE* masing-masing item pertanyaan nilainya $> 0,5$ (Ghozali, 2017).
4. *Discriminant validity*; Uji validitas ini menjelaskan apakah dua variabel cukup berbeda satu sama lain. Uji *discriminant validity* dapat terpenuhi apabila nilai korelasi variabel ke variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan

nilai korelasi seluruh variabel lainnya. Cara yang lain untuk memenuhi uji *discriminant validity* dapat dilihat pada nilai *cross loading*. Apabila nilai *cross loading* setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali, 2017).

2) Uji reliabilitas

Reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur keajegan responden dalam menjawab item pernyataan kuesioner penelitian. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan melalui *composite reliability*, suatu variabel dapat dikatakan reliabel ketika memiliki nilai *composite reliability* $\geq 0,7$ (Sekaran and Bougie, 2013).

3.4.2. Model Struktural (*Inner Model*)

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) adalah menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square Test* dengan *predictive relevance*, dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Penilaian model dengan *PLS* diawali dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasi *PLS* adalah seperti interpretasi pada regresi. Nilai *R-square* yang berubah digunakan menilai pengaruh secara substantif variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen (Ghozali, 2017). Selain Dilihat nilai *R-square*, model *PLS* dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model onstruktif. *Q-*

square mengukur besaran nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

3.4.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan analisis *full model structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. *Full model structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidak ada hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2017). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai perhitungan *path coefisien* pada pengujian *inner model*. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai $t_{\text{statistik}} > t_{\text{tabel}} 1,96$ ($\alpha 5\%$) yang berarti apabila nilai $t_{\text{statistik}}$ setiap hipotesis $> t_{\text{tabel}} 1,96$ maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.