

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan *Organizational Commitment* Terhadap *Employee Performance* Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard

**Belinda Tessalonia Bawawa,
Wehelmina Rumawas,
Danny D.S. Mukuan.**

Program Studi Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial Dan Politik, Universitas Sam Ratulangi
E-mail :

ABSTRACT

This research was carried out with the aim of finding out whether there is an influence between organizational citizenship behavior and organizational commitment on the performance of PT employees. Bank Rakyat Indonesia Manado Boulevard Branch Office. This research uses quantitative methods, with a sample of 30 respondents. The sampling technique in this research was carried out using a Non-probability sampling technique. Data collection in this research was carried out using a questionnaire. Data was collected and analyzed using the SEM (Structural Equation Modeling) model using the SmartPLS 4 program. Statistical test results found that Organizational Citizenship Behavior had no and significant negative effect on Employee Performance, obtained with a T-Statistic of 0.524, and a P-Value of 0.601. Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Organizational Commitment with a T-Statistic of 2,622 > 1.96, and a P-Value of 0.009, and Organizational Commitment has a positive and significant effect on Employee Performance with a T-Statistic of 6.498, and a P-Value of 0.000. thus for PT. Bank Rakyat Indonesia Manado Boulevard Branch Office must pay attention to Organizational Citizenship and Organizational Commitment within the company to further improve Employee Performance.

Key word: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment and Employee Performance.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukam dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara organizational citizenship behavior dan organizational commitment terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Mando Boulevard. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dengan sampel sebanyak 30 responden. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik Non-Probability sampling. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Data dikumpulkan dan dianalisis menggunakan model SEM (Structural Equation Modeling) dengan menggunakan bantuan program SmartPLS 4. Hasil pengujian secara statistik ditemukan bahwa Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh dan negatif signifikan terhadap Employee Performance diperoleh dengan T-Statistik 0.524, dan P-Value 0.601. Oranizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Commitment

dengan T-Statistik $2.622 > 1.96$, dan P-Value 0.009, dan Organizational Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance dengan T-Statistik 6.498, dan P-Value 0.000. dengan demikian untuk PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard harus memperhatikan Organizational Citizenship dan Organizational Commitment dalam perusahaan untuk lebih meningkatkan Employee Performance.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment and Employee Performance*

PENDAHULUAN

Bank BRI sebagai salah satu pelaku utama dalam industri ini, memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan memberikan layanan keuangan kepada masyarakat. Kantor Cabang Manado Boulevard, sebagai entitas yang merupakan bagian integral dari jaringan pelayanan BRI, memiliki tantangan dan dinamika tersendiri. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, manajemen organisasi terus berusaha untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka. Ditengah dinamika pasar yang terus berubah, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aspek kunci yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Faktor internal seperti perilaku karyawan dan keterikatan mereka terhadap organisasi memiliki dampak yg signifikan terhadap kinerja organisasi.

Pada karyawan, terdapat dua konsep yang penting untuk dipahami, yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment. Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela karyawan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi, tetapi tidak di atur secara formal oleh sistem penghargaan atau hukuman. Sementara itu Organizational Commitment mencerminkan tingkat keterikatan dan loyalitas karyawan pada tujuan dan nilai-nilai organisasi.

Pemilihan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment sebagai variabel penelitian tidak terlepas dari pemahaman bahwa kinerja karyawan bukan hanya dipengaruhi oleh tugas formal, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis dan sosial di dalam organisasi. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment di anggap sebagai indikator yang signifikan karena keduanya memiliki potensi untuk memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan, baik dalam hal produktivitas maupun keberlanjutan keterlibatan Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard sebagai objek penelitian dipilih karena peran pentingnya dalam mendukung perekonomian daerah. Dalam menghadapi tantangan dan persaingan yang semakin ketat, penting untuk memahami sejauh mana Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment karyawan di kantor cabang ini memengaruhi kinerja mereka.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya merupakan kontribusi terhadap pemahaman konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB), Organizational Commitment, Dan Employee Performance secara umum, tetapi juga memberikan wawasan yang berharga untuk manajemen Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard dalam mengoptimalkan potensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan akan muncul pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kinerja karyawan di tingkat

cabang dan formulasi strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing Bank BRI di era yang terus berubah ini.

Mengacu pada latar belakang di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard”. Dengan demikian, rumusan masalah yang akan diteliti yakni:

1. Apakah Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Employee Performance Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard ?
2. Apakah Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Organizational Commitment Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard ?
3. Apakah Organizational Commitment berpengaruh terhadap Employee Performance Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard ?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard
2. Untuk mengetahui pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Organizational Commitment Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard
3. Untuk mengetahui pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Performance Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard

TINJAUAN PUSTAKA

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, yang berarti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, tetapi merupakan perilaku yang dipilih secara pribadi (Podsakoff, dalam Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, 2006).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan upaya seseorang untuk melebihi tuntutan peran mereka di tempat kerja dan di-reward karena kinerja pekerjaan mereka. Beberapa Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) antara lain , membantu orang lain, berkomitmen untuk tugas tambahan, dan mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997 :1).

FAKTOR-FAKTOR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) cukup kompleks dan terkait satu sama lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu :

1. Budaya dan iklim organisasi
2. Suasana hati

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional
4. Jenis kelamin
5. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan
6. Kepuasan Kerja

INDIKATOR ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

Menurut Organ et al (2006) terdapat lima Indikator Organizational Citizenship Behavior antara lain:

1. Altruism : Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain
2. Conscientiousness : Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan.
3. Sportmanship : Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan
4. Courtesy : Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal
5. Civic Virtue : Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi).

KOMITMEN ORGANISASIONAL

Menurut Robbins dan Judge (2017) komitmen organisasional merupakan sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya serta tujuan yang ada di dalamnya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Seorang karyawan yang berkomitmen pada perusahaan umumnya merasakan hubungan yang baik dengan perusahaan mereka, dan mereka merasa memahami tujuan perusahaan. Allen & Meyer (1991) mengembangkan sebuah model komitmen organisasi yang paling banyak dikutip oleh pembuat jurnal. Bahwa model ini telah dikonsepsikan menjadi tiga komponen yaitu afektif, kelanjutan, dan normatif. Allen & Meyer (1990) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen organisasional sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan definisi dan pengukuran komitmen menurut Allen & Meyer (1990).

INDIKATOR KOMITMEN ORGANISASIONAL

Menurut Allen & Meyer (1990), terdapat tiga dimensi komitmen organisasional. Ketiga dimensi tersebut juga merangkum faktor pembentuk komitmen organisasional yang terbagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Berikut ketiga komponen model komitmen Allen & Meyer (1990) beserta dengan penjelasannya :

1. Komitmen Afektif : bentuk komitmen yang berwujud rasa kasih sayang terhadap organisasi.
2. Komitmen Normatif : merupakan suatu bentuk kesetiaan sebagai tanggung jawab moral (moralitas) dan juga perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasinya
3. Komitmen Berkelanjutan : kesadaran individu untuk tidak meninggalkan organisasi

KINERJA KARYAWAN

Menurut Aguinis (2019), Kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi antara karakteristik individu dengan kondisi kerja di dalam organisasi. Kinerja Karyawan tercipta dari usaha yang di berikan oleh individu untuk mencapai tujuan perusahaan, yang dipengaruhi oleh Faktor internal (seperti kemampuan, motivasi, dan sikap) dan faktor eksternal (seperti lingkungan kerja dan dukungan organisasi) memengaruhi upaya individu untuk mencapai tujuan organisasi.

INDIKATOR KINERJA KARYAWAN

Indikator kinerja karyawan sangatlah penting digunakan dalam mengukur sebuah kinerja, baik itu kinerja organisasi, kinerja tim, atau kelompok maupun kinerja individu. Sehingga dari hasil pengukuran tersebut akan mendapatkan hasilnya secara kuantitatif dari survey data yang di lakukan (Rumawas, 2021).

Dalam buku Sedarmayanti (2001) yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas Pelayanan : faktor utama dalam menentukan kinerja karyawan; tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi seringkali berhubungan dengan kemampuan karyawan untuk memberikan layanan yang baik, ramah, dan tepat waktu.
2. Efisiensi Kerja: menekankan pentingnya bagi karyawan dalam menghasilkan output yang optimal dengan sumber daya yang ada.
3. Pencapaian target : pekerja yang dapat mencapai target perusahaan menunjukkan kinerja yang baik.

PENELITIAN TERDAHULU

| No. | Peneliti (tahun) | Judul penelitian | Jenis penelitian | Hasil |
|-----|-----------------------------------|---|------------------|--|
| 1. | Lambidju, Areros, Rumawas (2022) | Penempatan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Cabang Utama Manado | Kuantitatif | Diperoleh, penempatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, penempatan kerja berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior dan organizational citizenship behavior berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 2. | Dinda, Pio, Sambul (2021) | Kompensasi dan Organizational Citizenship Behavior kaitannya dengan Kinerja Karyawan | Kuantitatif | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi secara parsial berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan OCB secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan kompensasi dan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 3. | Tumangken, Areros, Rumawas (2020) | Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Komitmen Organizational terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Terang Mandiri | Kuantitatif | Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan tidak signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai, artinya tingkat komitmen organisasi akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Secara simultan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Komitmen Organisasi mampu menjelaskan pengaruh terhadap Kinerja Pegawai, pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Pegawai sebesar 3,102, pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Komitmen Organisasi sebesar 4,327, dan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai sebesar 1,529, sisa data variabel lain di luar penelitian ini. |

| | | | | |
|----|---------------------------------|--|-------------|---|
| 4. | Sengkeh, Rumawas, Tumbel (2017) | Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap prestasi Kerja Karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Manado | Kuantitatif | Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasional karyawan terhadap prestasi kerja di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Manado. Korelasi Pearson Product moment sebesar 0,988 menunjukkan hubungan yang sangat tinggi. Komitmen organisasional juga berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja, dengan nilai koefisien determinan sebesar 97,6%, sementara 2,4% dipengaruhi oleh variabel lain. Hasil analisis Regresi Linear Sederhana menunjukkan $f_{hitung} \geq f_{tabel}$, mengonfirmasi pengaruh signifikan. Dalam pengujian linearitas, terlihat pola linear antara komitmen organisasional karyawan dan prestasi kerja di PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) Cabang Manado, dengan $f_{hitung} \geq f_{tabel}$. |
| 5. | Marshanda (2023) | Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Performance dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening : Studi pada PT. Arla Foods Indonesia | Kuantitatif | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Organizational Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,518 > 0,3120$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. (2) Organizational Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,547 > 0,3120$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. (3) Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($9,28 > 0,3120$) dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. (4) Organizational Citizenship Behavior dapat memediasi secara parsial (partial mediation) pada pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Performance, disebabkan nilai koefisien X terhadap Y berkurang setelah dimasukkan variabel Z. Variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Organizational Commitment dengan nilai t_{hitung} ($3,126$) $> t_{tabel}$ ($0,3120$) pada taraf signifikansi $0,00 < 0,05$ dan variabel Organizational Citizenship Behavior memiliki t_{hitung} ($5,431$) $> (0,3120)$ dan dengan hasil uji sobel ($2,472$). |

HIPOTESIS PENELITIAN

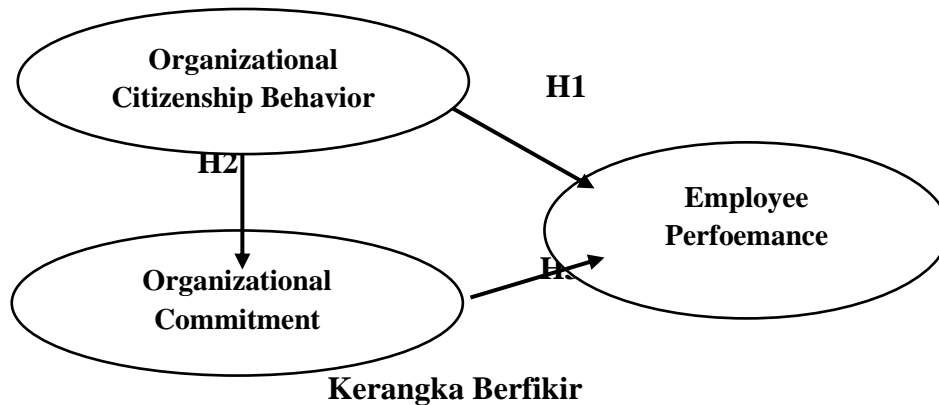
Hipotesis yang di maksud merupakan dugaan yang mungkin benar dan mungkin salah maka di ajukan hipotesis sebagai berikut :

H1 = Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Employee Performance

H2 = Organisasional Citizenship Behavior Berpengaruh Terhadap Organizational Commitment

H3 = Organizational Commitment berpengaruh terhadap Employee Performance

KERANGKA BERFIKIR



METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Manado Boulevard. Metode ini sebagai metode ilmiah/*scientific* karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit/*empiris*, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis. Populasi dalam penelitian ini adalah para Pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard yang berjumlah 30 orang. Dalam penelitian ini penulis menggunakan *Non Probability Sampling* yaitu Sampel Jenuh karena yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan pegawai Bank BRI Kantor Cabang Manado Boulevard yang berjumlah 30 Orang, ini berarti semua populasi dijadikan sampel.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara dengan Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard. Sementara itu, data sekunder diperoleh lewat pihak lain, yang secara tidak langsung diperoleh oleh peneliti dari subjek penelitiannya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kuesioner, wawancara, skala likert. Metode analisis yang digunakan yaitu teknik analisis dengan metode Pemodelan Persamaan Struktural atau Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan Partial Least Square (SmartPLS). Analisis model pengukuran yang digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu data. Uji validitas : Convergent validity dan discriminant validity. Uji Reliabilitas : cronbach alpha, composite reliability. Uji Hipotesis : Uji path coefficient. Evaluasi model struttural : R-Square, F-Square.

HASIL DAN PEMBAHASAN

GAMBARAN UMUM DAN SEJARAH BRI

PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah sebuah bank milik negara Indonesia yang menyediakan berbagai layanan keuangan. Hingga akhir 2022, BRI memiliki 449 kantor cabang dan 13.863 ATM di seluruh Indonesia, serta kantor di beberapa negara. PT. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwo Kerto Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wiraatmadja pada tanggal 16 Desember 1895 dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden* (Bank bantuan dan simpanan milik Priyayi Purwokerto) untuk

menyediakan jasa keuangan bagi masyarakat asli Indonesia.

Visi Bank Rakyat Indonesia :

“The most valueable Banking Group in Southeast Asia and Champion of Financial Inclusion”

Misi Bank Rakyat Indonesia :

1. Memberikan yg terbaik
2. Menyediakan Pelayanan yang Prima
3. Bekerja dengan Optimal dan Baik

LOGO PERUSAHAAN



KARAKTERISTIK RESPONDEN

Karakteristik responden dapat diklasifikasikan berdasarkan Jenis Kelamin dan Lama Bekerja sebanyak 30 kuesioner yang di isi oleh responden. Dengan demikian tingkat karakteristik responden 100%. Adapun gambaran berdasarkan hasil penelitian yang di lakukan kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard, diperoleh karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| NO | Kriteria | Jumlah Responden | Presentase |
|----|-----------|------------------|------------|
| 1. | Perempuan | 20 | 66,7% |
| 2. | Laki-Laki | 10 | 33,3% |
| | Jumlah | 30 | 100% |

Sumber : Data penelitian diolah (2024)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin perempuan dalam penelitian ini yaitu berjumlah 20 orang atau 66,7% sedangkan laki-laki 10 orang atau 33,3%. Hal ini memberikan gambaran bahwa responden perempuan lebih banyak dari laki-laki.

karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja

| No. | Kriteria | Frekuensi | Presentase |
|-----|-----------|-----------|------------|
| 1. | <1 Tahun | 0 | |
| 2. | 1-3 Tahun | 12 | 40% |
| 3. | 4-6 Tahun | 3 | 10% |
| 4. | 7-9 Tahun | 10 | 33,3% |
| 5. | >10 Tahun | 5 | 16,7% |
| | Jumlah | 30 | 100% |

Sumber : Data penelitian diolah, 2024

Dari tabel diketahui bahwa berdasarkan lama bekerja karyawan pada penelitian ini mayoritas telah bekerja 1-3 tahun sebanyak 12 karyawan atau 40%.

Hasil Uji Analisis Data Penelitian

Evaluasi Uji Model Pengukuran (Outer Model)

A. Convergent Validity (Uji Validitas)

Nilai Outer Loading Variabel Organizational Citizenship Behavior (X1)

| Indikator | Loading Factor |
|-----------|----------------|
| OCB1 | 0,711 |
| OCB2 | 0.839 |
| OCB3 | 0,271 |
| OCB4 | 0,769 |
| OCB5 | 0,868 |
| OCB6 | -0,168 |

Variabel Organizational Citizenship Behavior (X1) memiliki 2 indikator yang tidak memenuhi validitas konvergen yaitu OCB.3 dan OCB.6 sedangkan lain di antaranya memenuhi kriteria validitas konvergen >0.5.

Nilai Outer Loading Variabel Organizational Commitment (X2)

| Indikator | Loading Factor |
|-----------|----------------|
| OC1 | 0.748 |
| OC2 | 0.854 |

| | |
|-----|-------|
| OC3 | 0.852 |
| OC4 | 0.086 |
| OC5 | 0.744 |

Variabel Organizational Commitment (X2) memiliki 1 nilai yang tidak memenuhi validitas konvergen yaitu OC.4 sedangkan lain di antaranya memenuhi kriteria validitas konvergen >0.5

Nilai Outer Loading Variabel Employee Performance (Y)

| Indikator | Loading Factor |
|-----------|----------------|
| EP1 | 0.777 |
| EP2 | 0.073 |
| EP3 | 0.857 |
| EP4 | 0.811 |
| EP5 | 0.739 |
| EP6 | 0.805 |
| EP7 | 0.060 |
| EP8 | 0.780 |

Variabel Employee Performance (Y) memiliki 2 indikator yang tidak memenuhi validitas konvergen yaitu indikator EP2 dan EP7 sedangkan lain di antaranya memenuhi kriteria validitas konvergen >0.5

Nilai AVE (Average Variance Extracted)

| Variabel | Average Variance Extracted | Kriteria |
|--|----------------------------|----------|
| Organizational Citizenship Behavior (X1) | 0.529 | >0.5 |
| Organizational Commitment (X2) | 0.515 | >0.5 |
| Employee Performance (Y) | 0.544 | >0.5 |

Nilai AVE pada tabel 8 menunjukkan bahwa nilai AVE >0.5 sehingga memenuhi syarat nilai AVE. Hasil ini menunjukkan bahwa nilai AVE memenuhi kriteria *convergent validity*.

B. Discriminant Validity (Uji Validitas)

Nilai Fornell Larcker Criterion

| | Employee Performance | Organizational Citizenship Behavior | Organizational Commitment |
|----------|----------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| Employee | 0.737 | | |

| | | | |
|--|-------|-------|-------|
| Performance | | | |
| Organizational Citizenship Behavior | 0.615 | 0.727 | |
| Organizational Commitment | 0.715 | 0.613 | 0.718 |

Untuk menguji nilai Fornell Larcker Criterion maka dilihat dari korelasi antar variabel itu sendiri harus lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya. Dari Tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai variabel Employee Performance (0.737), Organizational Citizenship Behavior (0.727), dan Organizational Commitment (0.718), menunjukkan lebih besar dari nilai korelasi dengan variabel lainnya.

Nilai Cross Loading

| | Employee Performance | Organizational Behavior | Citizenship | Organizational Commitment |
|------|----------------------|----------------------------|-------------|------------------------------|
| OCB1 | 0.469 | 0.740 | | 0.435 |
| OCB2 | 0.668 | 0.858 | | 0.455 |
| OCB3 | 0.015 | 0.270 | | 0.112 |
| OCB4 | 0.439 | 0.745 | | 0.633 |
| OCB5 | 0.385 | 0.855 | | 0.389 |
| OC1 | 0.707 | 0.489 | | 0.762 |
| OC2 | 0.685 | 0.528 | | 0.857 |
| OC3 | 0.664 | 0.513 | | 0.844 |
| OC5 | 0.615 | 0.406 | | 0.736 |
| EP3 | 0.896 | 0.491 | | 0.832 |
| EP4 | 0.850 | 0.404 | | 0.632 |
| EP6 | 0.824 | 0.458 | | 0.605 |
| EP8 | 0.808 | 0.711 | | 0.711 |

Untuk menguji nilai Cross Loading maka bisa dilihat dari korelasi setiap indikator dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dari korelasi setiap indikator dengan variabel lainnya. Tabel 10 memperlihatkan bahwa nilai korelasi setiap indikator dengan variabel itu sendiri memperlihatkan lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya.

Composite Reability dan Crombach (Uji Reliabilitas)

Nilai Composite Reliability dan Cronbach Alpha

| | Composite Reliability | Cronbach Alpha |
|-------------------------------------|-----------------------|----------------|
| Organizational Citizenship Behavior | 0.833 | 0.765 |
| Organizational Commitment | 0.818 | 0.710 |
| Employee Performance | 0.887 | 0.834 |

Dari Tabel dapat dilihat bahwa nilai composite reliability dan cronbach alpha seluruh variabel lebih besar dari 0.7 sehingga bisa dikatakan reliabel dan dapat dilakukan analisis selanjutnya.

Evaluasi Uji Model Struktural (Inner Model)

Nilai R-Square

| | R-Square | R-Square Adjust |
|---------------------------|----------|-----------------|
| Employee Performance | 0.838 | 0.826 |
| Organizational Commitment | 0.376 | 0.354 |

Nilai koefisien Determinasi Variabel Employee Performance di pengaruhi oleh Organizational Citizenship Behavior dan Organizational Commitment sebesar $0.838 \times 100 = 83,8\%$, Koefisien Determinasi Organizational Commitment di pengaruhi oleh Organizational Citizenship Behavior sebesar $0.376 \times 100 = 37,6\%$.

Nilai F- Square

| | Employee Performance (Y) | Organizational Citizenship Behavior (X1) | Organizational Commitment (X2) |
|--|--------------------------|--|--------------------------------|
| Employee Performance (Y) | | | |
| Organizational Citizenship Behavior (X1) | 0.035 | | 0.608 |
| Organizational Commitment (X2) | 2.800 | | |

Dari Tabel dapat dilihat bahwa Organizational Citizenship Behavior (X1) memiliki efek kecil terhadap Employee Performance (Y), Organizational Citizenship Behavior (X1) memiliki efek besar terhadap Organizational Commitment (X2), dan Organizational Commitment (X2) memiliki efek sangat besar terhadap Employee Performance (Y).

Evaluasi Pengujian Hipotesis

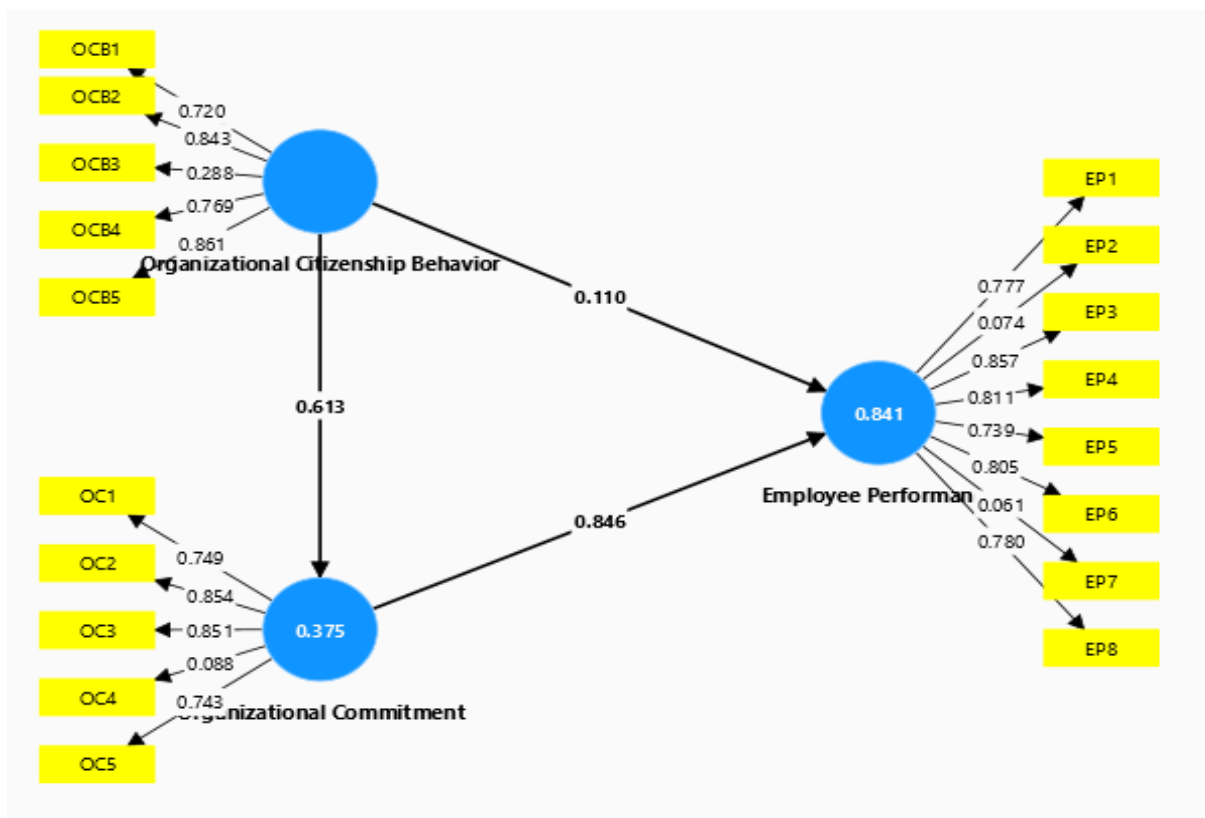
Nilai Koefisien Jalur, T-Statistik dan P-Value

| | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV)) | P values |
|--|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Organizational Citizenship Behavior -> Employee Performance | 0.088 | 0.074 | 0.169 | 0.524 | 0.601 |
| Organizational Citizenship Behavior -> Organizational Commitment | 0.613 | 0.637 | 0.234 | 2.622 | 0.009 |
| Organizational Commitment -> Employee Performance | 0.859 | 0.860 | 0.132 | 6.498 | 0.000 |
| Organizational Commitment -> Employee Performance | 0.859 | 0.860 | 0.132 | 6.498 | 0.000 |

Pada tabel memperlihatkan nilai T-Statistik hubungan antar variabel. Jika nilai T-Statistik lebih besar dari 1.96 maka dikatakan signifikan, sebaliknya jika kurang dari 1.96 maka tidak signifikan. Nilai p value dibawah 0.05 maka dikatakan signifikan.

Koefisien Jalur



Gambar Koefisien Jalur

Sumber : Hasil olah data SmartPLS 4.0

Dari hasil analisis data di atas maka pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat nilai signifikan Koefisien Jalur, T-Statistik, dan P-value. Sebagai berikut:

1. Hipotesis 1 (H1) : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Employee Performance

Berdasarkan Tabel 13 nilai koefisien jalur antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance diperoleh 0.088, Nilai T-Statistik 0.524, dan P-Value 0.601. Mengingat T-Statistik >1.96 dan P-Value <0.05 mengidentifikasi tidak adanya pengaruh yg signifikan antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Employee Performance.

2. Hipotesis 2 (H2) : Organizational Citizenship Behavior berpengaruh terhadap Organizational Commitment

Berdasarkan Tabel 13 koefisien jalur antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Organizational Commitment diperoleh 0.613, nilai T-Statistik 2.622 > 1.96 , dan P-Value 0.009 < 0.05 . mengidentifikasi adanya pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Citizenship Behavior terhadap Organizational Commitment. Dengan demikian Hipotesis 2 penelitian diterima.

3. Hipotesis 3 (H3) : Organizational Commitment berpengaruh terhadap Employee Performance

Berdasarkan Tabel 13 koefisien jalur antara Organizational Commitment terhadap Employee Performance diperoleh 0.859, nilai T-Statistik 6.498 > 1.96 , dan P-Value 0.000 < 0.05 . mengidentifikasi adanya pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Commitment terhadap Employee Performance. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

PEMBAHASAN

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Employee Performance

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa tidak adanya pengaruh dan negatif signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Employee Performance. Artinya tingkat Organizational Citizenship Behavior pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard terbilang masih rendah karena tidak adanya pengaruh terhadap Employee Performance mereka. Peneliti beranggapan bahwa penyebab tidak berpengaruhnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikarenakan responden didominasi oleh karyawan tingkat operasional, dimana karyawan operasional cenderung lebih mengutamakan kompensasi dari perusahaan baik itu secara finansial maupun non-finansial. Sistem kompensasi yang tidak sejalan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang di tunjukan karyawan dapat mengurangi motivasi mereka untuk terus melakukan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Keseimbangan antara kompensasi finansial dan non-finansial, seperti pengakuan atas kontribusi karyawan dapat memainkan peran penting dalam mendorong karyawan untuk terus melakukan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Oddou (1991) Menyoroti pentingnya keseimbangan antara insentif finansial dan non-finansial dalam memotivasi perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Menurutnya, meskipun insentif finansial seperti bonus atau kenaikan gaji dapat memberikan motivasi tambahan, tapi pengakuan dan apresiasi atas kontribusi karyawan dalam bentuk non-finansial juga dapat memengaruhi perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Lambidju, Areros dan Rumawas (2022) yang menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior tidak memiliki pengaruh dan negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian dari Dinda, Pio, Sambul (2021) , yang menemukan bahwa Organizational Citizenship Behavior secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh konteks industri yang berbeda yang tidak di perhitungkan dalam penelitian terdahulu.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Organizational Commitment

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment. Artinya Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang tinggi akan mempengaruhi Organizational Commitment karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard. Menurut Kanter (1997) karyawan yang menunjukkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara konsisten seringkali juga memiliki tingkat komitmen yg tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Perilaku seperti membantu sesama atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi dapat mencerminkan kesetiaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Hal ini juga di dukung penelitian oleh Khaled Al-Qahtani dan Mohammad Al- Kayed (2018), Penelitian ini mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Organizational Commitment di organisasi publik di Arab Saudi. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan yang menunjukkan perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang tinggi cenderung memiliki tingkat Organizational Commitment yang lebih kuat terhadap organisasi.

Hubungan ini menunjukkan sebaliknya pula bahwa semakin tinggi tingkat Organizational Commitment maka semakin mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Brigden dan Stringer (Asyari, 2018) menyatakan bahwa jika indikator dalam komitmen organisasi (Organizational Commitment) suatu perusahaan dapat dijalankan dengan baik, maka kemungkinan perusahaan akan mengalami kemajuan yang luar biasa karena hal itu dapat memicu dan menjadikan karyawan lebih produktif.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Performance

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Organizational Commitment terhadap Employee Performance. Artinya Organizational Commitment yang tinggi mengakibatkan adanya pengaruh terhadap Employee Performance PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard. Perusahaan perlu memiliki Komitmen Organisasional (Organizational Commitment), karena untuk mempertahankan Kinerja, komitmen organisasional merupakan faktor di dalam mencapai tujuan organisasi (Fahrizal dan Mudiarta, 2017). Karyawan yang merasa berkomitmen terhadap organisasi cenderung memberikan kinerja yang lebih baik dan kontribusi pada peningkatan efisiensi operasional (Allen dan Meyer, 1990). Adanya beberapa penelitian berdasarkan studi empiris

mengenai hubungan antara Organizational Commitment dan Employee Performance yakni, penelitian Smith & Johnson (2020), Gracia & Martinez (2019).

Hasil yang signifikan ini disebabkan oleh indikator karyawan yang memiliki rasa bahwa harus berada di perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sejalan dengan penelitian Kaur Sahi dan Mahajan (2014) yang mengungkapkan bahwa karyawan yang berkomitmen menunjukkan sikap positif, keyakinan yang kuat, dan perilaku terkendali secara efisien. Hal ini berarti semakin terbentuknya rasa komitmen organisasional pada karyawan maka akan semakin kuat keinginan karyawan untuk tetap berada pada perusahaan maka dari itu perusahaan harus tetap menjaga komitmen karyawan pada organisasi sehingga retensi karyawan tetap terjaga bahkan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Marshanda (2023), yang menunjukkan bahwa Organizational Commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan sebagaimana telah disajikan pada bab sebelumnya yaitu bab 4, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Penelitian ini menemukan bahwa tidak adanya pengaruh dan negatif signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Employee Performance PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard. Penelitian ini menemukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Commitment Organizational PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard. Penelitian ini menemukan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara Commitment Organizational terhadap Employee Performance PT. Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Manado Boulevard.

Saran secara teoritis yang dapat di berikan dari penelitian ini bagi perusahaan antara lain : Perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja secara teratur dan memberikan feedback, pengakuan, dan penghargaan yang jelas kepada karyawan tentang kontribusi mereka terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja keseluruhan. Hal ini dapat membantu mereka dalam memahami pentingnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan bagaimana hal tersebut berkaitan dengan kompensasi yang mereka terima. Perusahaan dapat mendorong keterlibatan aktif karyawan dalam inisiatif organisasi dan memberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang penting dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi. Hal ini dapat menciptakan ikatan emosional yang kuat dan meningkatkan komitmen terhadap visi, misi, dan tujuan organisasi. Manajemen perusahaan dapat menjadi contoh yang baik dalam hal komitmen terhadap nilai-nilai organisasi. Keteladanan mereka dalam menunjukkan komitmen melalui tindakan dan keputusan mereka dapat memberikan dorongan tambahan bagi karyawan untuk memperkuat komitmen mereka sendiri. Selain itu, perhatian terhadap keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan juga merupakan faktor penting dalam memastikan kesejahteraan dan kinerja yang optimal.

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi

yang terkait dengan variabel penelitian, serta mempertimbangkan variabel-variabel lain yang mempengaruhi Employee Performance seperti Kepuasan kerja, Motivasi kerja, Budaya Organisasi, kompensasi dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian*. Rineke Cipta. Jakarta
- Allen N. J & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Jurnal of Occupational psychology*. 3 (5).
- Allen N. J & Meyer, J. P. (1997). Kesetiaan organisasi: Dampak bagi sosialisasi dan kewajiban. *Jurnal kepemimpinan dan manajemen organisasi*. 18 (2).
- Aldag, R. J. & Resckhe, W. E. (1997). Organizational citizenship behavior (OCB): Meningkatkan nilai tambah karyawan. *Jurnal Psikologi Organisasi Terapan*. 22 (1).
- Aguinis, H. (2019). Performance management and employee performance: The changing landscape. *Journal of Organizational Behavior*, 40(4), 487-502.
- Dessler, G. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indek Kelompok Gramedia. Jakarta
- Dinda, Pio, Sambul. (2021). Kompensasi dan organizational citizenship behavior kaitannya dengan kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis Unsrat*. 2 (5), 384-390. <https://ejournal.unsrat.ac.id/>
- Felicia, E. (2022). *Multivariate analysis – Structural Equation Model (SEM – PLS)*.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kuntjoro, I. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Rajawali. Jakarta
- Lambidju, Areros, Rumawas. (2022). Penempatan kerja dan Organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan kantor pos cabang utama manado. *Jurnal Administrasi Bisnis Unsrat*. 3 (5), 402-407. <https://ejournal.unsrat.ac.id/>
- Lenni, K. H. (2020). Analisis SEM (Structural equation modeling) dengan Smartpls (Partial Least Square).
- Lovell, Kahn, Anton, Davidson, Dowling & lainnya. (1999). Gender differences in organizational citizenship behavior: examining the mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Zeitschrift fur personalpsychologie*. 48(3).
- Latham, G. P. (2018). Goal setting theory: It's a application to performance management and employee engagement. *Journal of Organizational effectiveness: People and performance*, 5(2), 127-148.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen sumber daya manusia: Manajemen personalia (edisi ke-8)*. Salemba empat. Jakarta.
- Meiryani (2021). Memahami validitas konvergen (convergent validity) dalam penelitian ilmiah. Indonesia.
- Meiryani (2021). Memahami Inner model (model struktural) dalam smart pls. Indonesia
- Marshanda, S. (2023). Pengaruh Organizational Commitment terhadap Employee Performance dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening : Studi pada PT. Arla Foods Indonesia. *Digital Library UIN Sunan Gunung Djati Bandung*. 4 (6).
- Newland, C. (2012). "Factors Influencing Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for Future Research". *Jurnal of Management*. 6 (8).
- Podsakoff, Organ, dan MacKenzie. (2006). "Organizational Citizenship Behavior (OCB): its Nature, Antecedents, and Consequences". *Foundations for Organization*. Sage Publications. AS.

- Riggio, R. E. (1990). Assessment of basic social skills. *Journal of personality and social psychology*. 51(3).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed). Pearson education. UK.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed). Pearson education. UK
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*. Unsrat Press. Manado.
- Rumawas, W. (2015). The Impacts of Human Resource Development, Organizational Commitment, and Compensation on Employee Performance. *Jurnal Administrasi Unsrat*.
- Saleem, Amin (2013). "Organizational Citizenship Behavior (OCB) and its impact on Organizational Effectiveness: A Review". *International Journal of Business and Social Science*.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif*. Alfabeta. Bandung.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung
- Sengkeh, Rumawas, Tumbel. (2017). Pengaruh komitmen organisasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (Persero) cabang manado. *Jurnal Administrasi Bisnis Unsrat*.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with preceived organizational support. *Jurnal of applied psychology*. 78(5).
- Sedarmayanti. (2001). *Manajemen sumberdaya manusia perusahaan*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Tersiana, A. (2018). *Metode penelitian*. Yogyakarta. Yogyakarta
- Tumangkan, Areros, Rumawas. (2020). Pengembangan sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Terang Mandiri. *Jurnal Administrasi Bisnis Unsrat*. 10 (2), 93-99. <https://ejournal.unsrat.ac.id/>
- Umam, K. (2010). *Sumber daya manusia: Strategi dan aplikasi*. Gava media. Jakarta.
- Yuwono, T. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta