

***ANALISIS KESEJAHTERAAN KARYAWAN MELALUI PENILAIAN  
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)  
DI INDUSTRI PERBANKAN SOLO RAYA***

***ANALYSIS OF EMPLOYEE WELFARE THROUGH ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ASSESSMENT  
IN THE SOLO RAYA BANKING INDUSTRY***

**Filda Khoirun Nikmah<sup>1\*</sup>, Purwati<sup>2</sup>, Bagas Gumintang<sup>3</sup>**

Universitas Jenderal Soedirman<sup>1,3</sup>

Universitas Sebelas Maret<sup>2</sup>

filda.khoirun@unsoed.ac.id<sup>1</sup>, bagas.gumintang@unsoed.ac.id<sup>3</sup>

**ABSTRAK**

Langkah atau cara agar terlibat dan memaksimalkan potensi saat bekerja di kantor, dapat dilakukan dengan bekerja sesuai jam kerja, porsi, dan tekanan normal. Meskipun demikian, mentalitas ini masih belum berkembang di kalangan Gen Z, Gen X, Millennial, dan Boomer. Ini dapat menunjukkan bahwa kalangan ini mencerminkan rendahnya organizational Citizenship Behavior (OCB) yang sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Karena itu, penting untuk berinvestasi dalam praktik yang meningkatkan kinerja individu, seperti mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yang akan membuat karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk bekerja lebih keras lagi. Karena perusahaan yang memberikan nilai kepada karyawannya dapat mencapai tingkat kinerja terbaik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kesejahteraan karyawan yang berfokus pada kebahagiaan di tempat kerja (job satisfaction), menemukan makna dan tujuan bekerja, termasuk perasaan keterlibatan dan komitmen afektif untuk organisasi, dan mengacu pada tingkat keterlibatan dalam pekerjaan dan penyerapan ke tingkat konsentrasi dan keasyikan dalam pekerjaan, yang mengacu pada keterampilan praktis yang harus dimiliki karyawan. Menggunakan struktural kuadrat terkecil parsial pemodelan persamaan (PLS-SEM), studi kuantitatif ini dengan mudah melibatkan 112 karyawan pada Insutri Perbankan di Solo Raya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Satisfaction memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB; Affective Commitment memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB; Employee Engagement memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB.

**Kata Kunci:** Job Satisfaction; Affective Commitment; Employee Engagement; dan OCB

**ABSTRACT**

To engage and maximize potential while working in the office, it can be done by adhering to regular working hours, workload, and normal pressure. However, this mentality has not yet fully developed among Gen Z, Gen X, Millennials, and Boomers. This may indicate a low level of organizational citizenship behavior (OCB), which is crucial for organizational sustainability. Therefore, it is important to invest in practices that enhance individual performance, such as achieving high levels of job satisfaction among employees, which will make them feel supported and motivated to work even harder. Because companies that value their employees can achieve the best performance. The aim of this research is to evaluate employee well-being, focusing on happiness in the workplace (job satisfaction), finding meaning and purpose in work, including feelings of engagement and affective commitment to the organization, and referring to levels of engagement in work and absorption to the extent of concentration and absorption in work, which refers to the practical skills that employees must possess. Using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM), this quantitative study easily involved 112 employees in the banking industry in Solo Raya. The results of the study indicate that job satisfaction has a significant positive value towards OCB; affective commitment has a significant positive value towards OCB; and employee engagement has a significant positive value towards OCB..

**Keywords:** Job Satisfaction; Affective Commitment; Employee Engagement; and OCB

## PENDAHULUAN

Tidak hanya generasi milenial yang tidak memiliki peluang dan terkena dampak pandemi COVID-19, tetapi juga sebagian besar generasi X, Boomer, dan Gen Z terkena dampak negatif. Generasi muda tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang perbedaan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena memasuki dunia kerja pertama kali di era pandemi dengan cara kerja dari rumah yang penuh dengan keterbatasan. Mengunjungi kantor dan berkomunikasi dengan rekan kerja adalah keinginan kerja yang diharapkan, tetapi pandemi menghalanginya. Seperti yang ditunjukkan oleh sebuah survey yang dilakukan pada 2021 oleh World Economic Forum, yang menunjukkan bahwa 30 ribu pekerja, yang merupakan 54% dari generasi ini, mempertimbangkan untuk mengundurkan diri.

Keberhasilan organisasi dapat dipengaruhi oleh kondisi kerja karyawan dengan tingkat efikasi diri, optimisme, harapan, dan resiliensi yang rendah. Ini dapat menyebabkan kurangnya multidimensi, yaitu kurangnya perilaku sukarela karyawan dalam bekerja. Millenials, Gen X, dan Gen Z yang tidak dapat beradaptasi secara fleksibel di tempat kerja menunjukkan kesulitan untuk memecahkan masalah, ketidakpastian hasil kinerja, stres, dan kontrol krisis, serta kesulitan menerima pembelajaran baru (Park & Park, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa organizational Citizenship Behavior (OCB) kurang (Aguinis et al., 2011; Baptiste, 2008). Karena itu, penting untuk berinvestasi dalam praktik yang meningkatkan kinerja individu, seperti mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi yang akan membuat karyawan merasa didukung dan termotivasi untuk bekerja lebih keras lagi. Karena itu, perusahaan yang menciptakan nilai bagi pekerjaannya dapat mencapai kinerja optimal (Meijerink et al., 2021).

Faktor job satisfaction (kepuasan kerja) yang tinggi dapat berdampak pada

organizational Citizenship Behavior (OCB). Karyawan yang mendapatkan dukungan dan motivasi kerja dari perusahaan dapat menumbuhkan rasa sukarela untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Kepuasan kerja adalah ketika seseorang merasa puas dengan kedua pekerjaannya yang sebenarnya dan citra organisasi secara keseluruhan (Baptiste, 2008). Menurut Fisher, (2010), bahagia di tempat kerja tidak hanya terkait dengan kepuasan kerja; itu juga terkait dengan keterlibatan karyawan (keterlibatan karyawan), komitmen emosi (komitmen organisasi), pertumbuhan, vitalitas, aliran, dan motivasi intrinsik, serta perasaan yang dialami di tempat kerja.

Keterlibatan karyawan adalah keadaan psikologis yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif yang ditandai dengan keinginan yang tulus untuk berkontribusi pada keberhasilan Perusahaan (Albrech, 2011). Karyawan yang terlibat menghasilkan hasil yang lebih baik daripada karyawan yang tidak terlibat melalui emosi yang lebih positif, kesehatan yang lebih baik, dan peningkatan sumber daya. Sehingga dapat meningkatkan kinerja rekan kerja (Bakker, 2011). Sedangkan affective commitment adalah ikatan emosional positif yang dimiliki oleh seorang karyawan dengan organisasinya. Karyawan yang secara efektif berkomitmen pada organisasinya merangkul tujuan dan nilai-nilai organisasi dan bersedia melakukan segala sesuatu untuk mempertahankan hubungan tersebut.

Atas dasar probelamatika yang terjadi dalam paparan diatas, peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut terkait organizational citizenship behavior karyawan ditempat kerja yang judul “Analisis Kesejahteraan Karyawan Melalui Penilaian Kinerja Karyawan Di Industri Perbankan Solo Raya. Ketertarikan lokasi penelitian pada industri perbankan Solo Raya digambarkan atas prestasi kerja organisasi dimana sektor perbankan di Solo Raya pada pertumbuhan kredit bank umum

(konvensional dan syariah) pada Agustus 2023 mengalami kenaikan sebesar 7,88 persen yaitu terjadi peningkatan sebesar Rp7,95 triliun dari Rp100,924 triliun pada Agustus 2022 menjadi Rp108,879 triliun pada Agustus 2023 lebih tinggi dibandingkan dengan pertumbuhan kredit perbankan secara nasional (antaranews.com,2023). Prestasi tersebut tidak luput atas kerjasama karyawan di sektor industri Perbankan Solo Raya yang memiliki komitmen bersama dalam mendukung tujuan organisasi.

## KAJIAN PUSTAKA

### Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Definisi OCB adalah perilaku yang bukan merupakan persyaratan peran yang dipaksakan, yang tidak berusaha untuk mendapatkan insentif, yang bukan merupakan perilaku ekspresif karena keadaan emosional, dan yang secara keseluruhan mendukung kesejahteraan individu serta organisasi (Hazzi, 2018). ini mengacu pada kontribusi diskresioner dan tidak diperlukan oleh anggota kepada organisasi yang mempekerjakan mereka (Özdemir & Ergun, 2015). Hart et al., (2016) juga mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempromosikan efektivitas dalam fungsi organisasi; itu menyelesaikan efektivitas ini dengan menyediakan lingkungan sosial dan psikologis yang positif (Somech & Ohayon, 2020) - di mana pekerjaan tugas dapat berkembang. karyawan mendapat manfaat dari OCB sejauh meningkatkan hubungan sosial yang memengaruhi kinerja pekerjaan (Hart et al., 2016).

OCB terkait dengan banyak hasil organisasi, termasuk produktivitas, kompetensi, kepuasan pelanggan, dan niat berpindah (Ocampo et al., 2018). Keadaan multidimensi dan menuntut yang harus dihadapi karyawan mengharuskan untuk memperoleh tingkat kemampuan beradaptasi tertentu. Karyawan harus dapat beradaptasi dan merespon dengan baik dalam situasi yang mendesak. "Perilaku

kerja fleksibel yang membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dengan menunjukkan keunggulan dalam pemecahan masalah, ketidakpastian/stres/kontrol krisis, pembelajaran baru, dan kemampuan beradaptasi terkait dengan budaya dan lingkungan masyarakat" adalah definisi dari kinerja adaptif (Park & Park, 2019). Kinerja karyawan ini merupakan lanjutan dari kinerja karyawan konvensional, yang mencerminkan perubahan tren kerja dan sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi kontemporer (Marques-Quinteiro et al., 2019; Park & Park, 2019).

Ketika perilaku positif dan mendukung tercapai, organisasi berkinerja lebih baik (Lee & Allen, 2002). Para peneliti berpendapat bahwa karyawan yang melakukan tugas rutin dengan baik dan membantu secara spontan adalah kunci kesuksesan perusahaan. Teori pertukaran sosial sering digunakan untuk menentukan mengapa karyawan berperilaku secara sukarela membantu orang lain di tempat kerja (Harvey et al., 2018). Jika perusahaan memberikan pekerjaan yang memuaskan, dukungan, dan perlakuan yang adil kepada karyawannya dan akan lebih siap untuk bekerja di luar jam kerja.

### Kepuasan Kerja/Job Satisfaction

OCB mengacu pada "tindakan diskresioner yang diambil karyawan garis depan untuk melayani pelanggan meskipun tidak secara formal diperlukan, diakui, dan dihargai" (Tuan & Ngan, 2021). OCB memiliki implikasi yang kuat terhadap Perusahaan yang bergerak di bidang jasa karena pekerja layanan menunjukkan jenis perilaku tertentu di luar yang diperlukan, yang sangat penting bagi keberhasilan suatu bisnis. Karyawan layanan dengan OCB yang baik tidak hanya mampu lebih efektif memenuhi harapan pelanggan dan organisasi, tetapi juga cenderung membantu rekan kerja lain dalam menyelesaikan tugas dan ini pada gilirannya akan menghasilkan layanan yang lebih baik bagi pelanggan (Nasurdin et al.,

2012). Dalam konteks industri berorientasi layanan, ketika karyawan bersedia mengambil inisiatif untuk membantu pelanggan mereka atau memberikan saran kepada perusahaan, perilaku mereka dapat dianggap sebagai OCB. Ketika personel layanan menerapkan OCB di atas peran formal mereka persyaratan, mereka menawarkan layanan mereka, bukan karena mereka "diperlukan" untuk melakukannya, tetapi karena mereka "bersedia" untuk melakukannya (Jiang et al., 2011). Dengan demikian, kepuasan kerja mereka akan meningkat, dan mereka akan menunjukkan komitmen yang lebih kuat kepada perusahaan tanpa kompensasi tambahan.

**H1:** Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap OCB

### Komitmen Afektif

Komitmen afektif muncul dari kebutuhan dan ketergantungan pada kegiatan yang sebelumnya dilakukan oleh organisasi yang tidak dapat ditinggalkan tanpa konsekuensi yang merugikan. Menurut (Yukongdi, 2019), komitmen afektif adalah keterikatan sentimental karyawan dengan organisasi. Robbins & Judge, (2015) menyatakan bahwa komitmen afektif adalah prediktor signifikan dari berbagai hasil organisasi, menunjukkan hubungannya yang kuat dengan hasil organisasi. Utaminingsih, (2014) mendefinisikan komitmen afektif sebagai identifikasi psikologis yang melibatkan kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, yang meliputi keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan. semakin besar komitmen organisasi terhadap karyawan, Karyawan yang lebih loyal akan diberikan kepada perusahaan sehingga meningkatkan perilaku OCB karyawan.

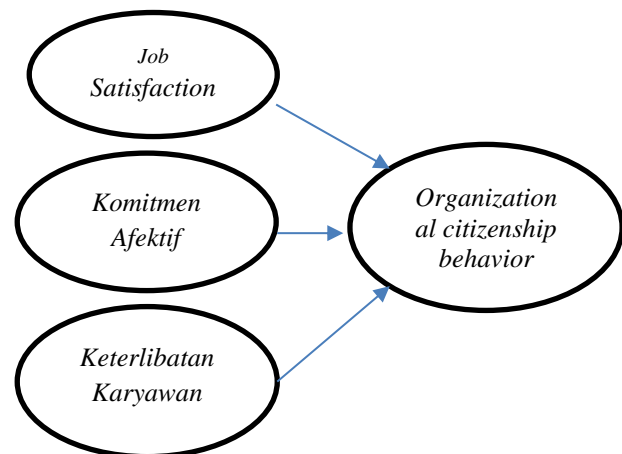
**H2:** Komitmen Afektif berpengaruh positif terhadap OCB

### Keterlibatan Karyawan/Employee Engagement

Keterlibatan karyawan telah diperiksa sebagai prediktor potensial dalam

beberapa studi OCB (Rich et al., 2010). Salah satu penjelasan mengapa keterlibatan karyawan terkait dengan OCB didasarkan pada teori pertukaran sosial dan prinsip timbal balik. Karyawan dapat melakukan OCB karena mencakup komponen emosional (Bennett & Robinson, 2000). Kemungkinan ini konsisten dengan model yang menunjukkan bahwa perilaku peran ekstra adalah akibat langsung dari emosi karyawan (Miles et al., 2002). Pertukaran sosial dan penjelasan berbasis emosi mungkin terkait, karena keinginan untuk membalas dan emosi positif keduanya merupakan hasil dari perlakuan yang menguntungkan dari organisasi seseorang (Rhoades & Eisenberger, 2002). Keterlibatan karyawan adalah salah satu prediktor potensial OCB. Individu yang tinggi dalam keterlibatan karyawan memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku konstruktif dan bertanggung jawab di tempat kerja (yaitu OCB).

**H3:** Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif terhadap OCB



Source: Pipera, M., (2021); Cheung et. al., (2011)

**Gambar 1 Model Penelitian**

### METODE PENELITIAN

#### Populasi, Sampel Penelitian, dan Metode Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Insutri Perbankan di Solo Raya. Metode pengambilan sampel pada

penelitian ini menggunakan non-probability sampling, yang memenuhi kriteria dalam penelitian ini (Cooper & Schindler, 2014). Metode non-probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik purposive sampling yaitu karyawan yang bekerja di Industri Perbankan dalam range waktu tertentu (Neuman, 2011)

### Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Variable independent dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (job satisfaction), Komitmen afektif (affective commitment), dan keterlibatan karyawan (employee engagement), serta variabel dependent OCB. Semua variable digunakan skala likert lima item.

### Metode Analisis Data (PLS-SEM)

Penelitian ini bersifat interpretatif empiris yang dirancang dengan pendekatan kuantitatif. Dalam proses pengujian hipotesis, peneliti menggunakan PLS-SEM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Data Collection

Studi ini melibatkan responden dari industri perbankan Solo Raya. Penelitian ini menggunakan sampel non-probability, yang memenuhi persyaratan penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Pada minggu kedua bulan Maret 2024, para pelaku usaha perempuan menerima kuesioner online melalui link pengisian Google Form. Berdasarkan tanggapan yang direkam, ada 112 karyawan Industri Perbankan di Solo Raya yang terlibat menjadi responden.

**Table 1 Statistik Deskriptif Responden**

		Total	%
Jenis Kelamin	Male	47	42
	Female	65	58
Umur	23-31 tahun	53	47,3
	32-40 tahun	41	36,6

Pendidikan	41-49 tahun	7	6,3
	50-58 tahun	11	9,8
	SMA/SMK/MA	12	10,7
	Diploma	9	8
	Sarjana	73	65,2
Masa Kerja	Pascasarjana	18	16,1
	< 1 tahun	68	60,7
	2-5 tahun	30	26,8
	6-10 tahun	11	9,8
Jabatan	>10 tahun	3	2,7
	Manager	13	11,6
	Kepala Unit	5	4,5
	AO/Marketing	33	29,4
	Staf	49	43,8
	Lain-lain (driver, security, Cleaning Service, dsb)	12	10,7

Sumber: data yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 2 dan statistik deskriptif data, perempuan dengan usia rata-rata 23 hingga 31 tahun adalah mayoritas karyawan industri perbankan di Solo Raya. Ini menunjukkan bahwa 53, atau 47,3% dari total pekerja industri perbankan di Solo Raya, dioperasikan oleh karyawan usia produktif. Oleh karena itu, diperkirakan akan ada peningkatan intermediasi pertumbuhan kredit hingga Agustus 2024. Selain itu, tingkat pendidikan sarjana karyawan sebanyak 73 atau 65,2% menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan analitis yang baik untuk melakukan pekerjaan dan membantu dalam pengambilan keputusan, yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

### Data Analysis

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan data primer guna mengeksplorasi pengaruh antara Job Satisfaction dengan 8 pernyataan, komitmen afektif memuat 8 pernyataan, keterlibatan karyawan dengan 9 pernyataan, dan OCB yang memuat 10 pernyataan sehingga total 44 pernyataan.

Analisis data menggunakan permodelan PLS-SEM dengan tiga tahapan meliputi model specification measurement, outer model, dan inner model evaluation. Tahapan pertama dilakukan dengan

kontruksi model inner dan outer model (exogeneous dan endogenous construct). Tahapan kedua dilakukan dengan composite realibility evaluation, convergent validity assessment, dan discriminat validity assessment. Tahapan final dilakukan analisis coefficient, cross-validated redundancy, dan path coefficient.

### Model Spesification

Analisis fase yang pertama yaitu model specification dengan confirmatory factor analysis. Pada fase ini variabel job satisfaction, komitmen afektif, dan keterlibatan karyawan termasuk dalam exogeneous construct, sedangkan variabel OCB masuk dalam kategori endogenous construct. Model specification memiliki 4 inner model dengan 27 outer model. Model dikategorikan sebagai model reflective.

### Outer Model Evaluation

**Table 2 Indikator Loading**

	KA	KK	JS	OCB
KA.4	0.775			
KA.5	0.875			
KA.6	0.836			
KA.7	0.778			
KK.1		0.867		
KK.2		0.917		
KK.3		0.920		
KK.4		0.930		
KK.5		0.934		
KK.6		0.921		
KK.7		0.916		
KK.8		0.922		
KK.9		0.818		
JS.1			0.868	
JS.2			0.846	
JS.3			0.809	
JS.5			0.710	
JS.6			0.798	
JS.7			0.721	
OCB.1				0.821
OCB.10				0.726
OCB.2				0.792
OCB.3				0.733
OCB.4				0.826

OCB.7	0.820
OCB.8	0.790
OCB.8	0.847

Fase kedua adalah outer model evaluation untuk menilai indicator reliability dan internal consistency reliability. Dalam menilai indicator reliability, item loading diukur dengan threshold yang disarankan pada angka minimum .5 (Hair et al., 2017). Item loadings dikategorikan layak dengan nilai .710 to .934 sehingga indicator reliability is established. Kemudian, dilakukan penilaian terhadap internal consistency reliability untuk mendapatkan composite reliability value. Threshold yang digunakan untuk menilai composite reliability value adalah pada rentang .70 to .90 (Hair et al., 2019). Composite reliability value dari hasil analisis (lihat Table 4) berada pada value .836 to .976 yang dikategorikan sebagai reliability satisfactory.

**Table 3 Composite reliability and Average Variance Extracted (AVE)**

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
KA	0.833	0.836	0.889	0.668
KK	0.972	0.976	0.976	0.820
JS	0.885	0.907	0.911	0.631
OCB	0.917	0.919	0.932	0.633

AC = komitmen afektif, KK = Keterlibatan karyawan, JS = Job Satisfaction, OCB = Organizational Citizenship Behavior

Untuk memastikan validitas model, dilakukan penilaian terhadap convergent validity dan discriminant validity. Penilaian convergent validity digunakan untuk mendapatkan nilai Average Variance Extracted (AVE) dengan threshold yang direkomendasikan harus melebihi .50 (Klein, 2016). Berdasarkan Tabel 4. AVE yang didapatkan berada pada rentang .631 to .820. Sehingga, convergent validity telah tercapai. Tahap final dari fase kedua adalah dilakukan penilaian discriminant validity dengan menilai angka perolehan Heterotrait-monotrait Ratio (HTMT).

Threshold yang dipersyaratkan adalah tidak melebihi .85 (henseler, 2016). Pada Table 5, angka yang didapatkan pada rentang .124 to .533 sehingga discriminant validity telah dicapai.

**Table 4 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	KA	KK	JS	OCB
KA				
KK	0.124			
JS	0.281	0.265		
OCB	0.216	0.314	0.533	

#### Inner Model Evaluation

**Table 5 Variance Inflation Factor (VIF)**

	KA	KK	JS	OCB
KA				3.688
KK				1.175
JS				1.157
OCB				

Fase ketiga adalah inner model evaluation untuk menilai structural model yang merefleksikan hubungan antar variable dan menguji hipotesa dalam inner model. Tahap pertama dilakukan dengan melakukan uji collinearity guna mendapatkan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Threshold VIF yang direkomendasikan harus memiliki angka yang lebih rendah dari tiga (Kock, 2016). VIF yang diperoleh pada Table 6 ada pada rentang angka 1.157 to 3.688 dimana tidak ada isu collinearity.

**Table 6 R-Square (R2) Value**

	R-square	R-square adjusted
OCB	0.368	0.341

Tahapan kedua pada inner model evaluation adalah coefficient determination yang digunakan untuk mendapatkan nilai predictive accuracy ( $R^2$ ) pada model. Angka predictive accuracy (Tabel 7) menunjukkan bahwa variabel Job satisfaction, Affective Commitment, Employee Engagement, dan OCB memiliki kategori substantial. Angka tersebut didasarkan pada kategori yang telah disarankan: great, moderate, and substantial

(.75, .50, .25) (Hair et al., 2017). Tahapan berikutnya adalah menilai cross validated redundancy untuk mendapatkan angka predictive relevance dengan calculating  $Q^2$  value pada inner model. Pada Tabel 8, didapatkan tiga konstruk dengan perolehan angka  $Q^2$  yang masuk dalam kategori medium yaitu OCB berdasarkan kategori oleh Hair et al., (2017) yang memiliki kategori small (0.), medium (0.25) dan substantial (0.50).

**Table 7 Predictive Relevance ( $Q^2$ )**

	$Q^2$ predict	RMSE	MAE
OCB	0.238	0.873	0.686

Tahapan keempat pada inner model evaluation adalah path coefficients assessment yang digunakan untuk menilai hipotesis. Peneliti menentukan konstruk dalam model memiliki hubungan dengan mengacu pada angka dalam path coefficient dengan kategori from -1 (strong negative relationship) to +1 (strong positive relationship) (hair 2014). Table 9 menunjukkan bahwa berdasarkan perolehan angka path coefficient, paths in the model yang memiliki nilai strong positive relationship pada rentang nilai .185 to .898 adalah KK ke OCB dan JS ke OCB;. Sedangkan paths in the model yang memiliki nilai strong negative relationship adalah KA ke OCB dengan nilai -.014.

**Table 8 Path Coefficient-Confidence Interval**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	2.50%	97.50%
KA - > OCB	-0.360	-0.352	-0.642	-0.014
KK - > OCB	0.163	0.171	0.018	0.330
JS -> OCB	0.522	0.526	0.367	0.666

**Table 9 Structural Model Assessment**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
KA - > OCB	-0.360	-0.352	0.158	2.280	0.023
KK - > OCB	0.163	0.171	0.080	2.033	0.042

JS ->					
OCB	0.522	0.526	0.076	6.845	0.000

Dengan melakukan bootstrapping dengan significance level 0.05 pada model, peneliti menggunakan kriteria acuan hipotesis diterima harus memiliki T Statistics >1.96 (Kwong, 2013). Berdasarkan T Statistics yang diperoleh (lihat Table 9), peneliti menemukan bahwa tiga hipotesis telah diterima. Variabel Job Satisfaction memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB ( $p < 0,05$ ;  $t = 6.845$ ; **mendukung H1**); Komitmen afektif memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB ( $p < 0,05$ ;  $t = 2.280$ ; **mendukung H2**); keterlibatan karyawan memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB ( $p < 0,05$ ;  $t = 2.033$ ; **mendukung H3**).

### Pembahasan

Secara parsial, variabel kepuasan kerja (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel OCB (Y) sehingga H1 diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Watoni, (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja tampak logis jika diasumsikan memiliki pengaruh yang besar dari perilaku OCB karyawan karena karyawan yang merasa puas cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, bersedia membantu rekan kerjanya dan bersedia untuk melakukan hal-hal diluar dari tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk membalas pengalaman positif yang dirasakan oleh karyawan tersebut (Mahardika & Wibawa, 2018).

Komitmen afektif (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel OCB (Y) sehingga Hipotesis 2 diterima. Hal ini dapat diartikan Pegawai yang mempunyai komitmen merupakan aset penting bagi organisasi. Komitmen pegawai yang tinggi pada organisasi akan memberikan kontribusi positif pada pencapaian tujuan organisasi. Salah satu bentuk dari

komitmen pegawai adalah kesediaan mereka untuk berperilaku ekstra peran atau sering disebut dengan istilah Organizational Citizenship Behaviour. Kesediaan pegawai untuk secara sukarela mengerjakan tugas atau pekerjaan yang bukan merupakan bagian tugasnya merupakan perilaku positif yang harus ditingkatkan. Berdasarkan hal tersebut maka penting bagi industri perbankan di Solo untuk mengembangkan komitmen pegawai dan memperhatikan kebutuhan pegawai dengan memberikan kepuasan dalam bekerja. Pihak pimpinan perlu meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi dan meningkatkan kepuasan pegawai dalam bekerja dengan mengimplementasikan beberapa strategi sumber daya manusia yang relevan dan sekiranya mampu meningkatkan perilaku ekstra peran dari pegawai (Pangestuti, 2018).

Keterlibatan (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel OCB (Y) sehingga H3 diterima. Ketika karyawan merasa terlibat dalam perusahaan, mereka akan bekerja dengan semaksimal mungkin dalam menyelesaikan pekerjaannya bahkan mau mengerjakan pekerjaan secara sukarela karena mereka selalu ada untuk perusahaan dan berkomitmen penuh terhadap Perusahaan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Claresta, (2019) diperoleh hasil bahwa employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior dan penelitian yang dilakukan oleh (Dalimunthe & Iwan Zuanda, 2020) menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB.

### PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa H1, H2, dan H3 diterima, dengan demikian penelitian ini menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap keberlanjutan UMKM.



Dari hasil analisis yang dilakukan juga ditemukan bahwa:

- 1) Variabel Job Satisfaction memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB ( $p < 0,05$ ;  $t = 6.845$ ; **mendukung H1**) hal ini dapat diartikan bahwa semakin karyawan memiliki kepuasan dalam bekerja, maka semakin besar perilaku OCB terhadap perusahaan
- 2) Komitmen afektif memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB ( $p < 0,05$ ;  $t = 2.280$ ; **mendukung H2**, yang artinya tinggi komitmen afektif karyawan dalam bekerja, maka dapat meningkatkan produktivitas perilaku OCB di dalam perusahaan.
- 3) keterlibatan karyawan memiliki nilai signifikan secara positif terhadap OCB ( $p < 0,05$ ;  $t = 2.033$ ; **mendukung H3** memiliki arti bahwa semakin besar keterlibatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebagainya, maka dapat meningkatkan perilaku OCB yang sangat berguna bagi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management-And why we should love it. In *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Albrech, S. L. (2011). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice. *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/10.1108/hrmid.2011.04419gaa.019>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. In *Current Directions in Psychological Science*. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Bayu Putra Mahardika, I. N., & Wibawa, I. M. A. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14>
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349>
- Claresta, A. D. (2019). Pengaruh Employee Engagement dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi pada Perawat dan Bidan RS Permata Bunda Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods - Donald R. Cooper*. In McGraw-Hill.
- Dalimunthe, L., & Iwan Zuanda, M. (2020). PENGARUH SELF-EFFICACY, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTA PADANG. *JURNAL MANAJEMEN PENDIDIKAN DAN ILMU SOSIAL*. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i1.248>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Tomas, H. G., Ringle, C. M., & Marko, S. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method in Education*.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.001>

- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, T. K. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? *Research in Personnel and Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Hazzi, O. A. (2018). Organizational Citizenship Behavior: A Holistic Review. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3677-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3677-1)
- <https://mediaindonesia.com/nusantara/471973/pertumbuhan-kredit-perbankan-di-solo-raya-lebih-tinggi-dari-nasional> diakses pada tanggal 23 Februari 2024 (09.45)
- <https://solosae.com/kredit-perbankan-di-solo-raya-alami-pertumbuhan-disaat-terjadi-pelemahan-ekonomi-global/> diakses pada tanggal 23 Februari 2024 (10.12)
- <https://www.antaranews.com/berita/3781128/0-jk-catat-kinerja-sektor-keuangan-solo-raya-hingga-agustus-stabil> diakses pada tanggal 23 Februari 2024 (11.00)
- Jiang, J. Y., Sun, L.-Y., & Law, K. S. (2011). Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective. *International Journal of Management*.
- Klein, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, Fourth Edition. The Guilford Press.
- Kock, N. (2016). Hypothesis testing with confidence intervals and P values in PLS-SEM. In *International Journal of e-Collaboration*. <https://doi.org/10.4018/IJeC.2016070101>
- Kwong, K. . (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin*.
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions. *The Journal of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N., & Curral, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>
- Meijerink, J. G., Beijer, S. E., & Bos-Nehles, A. C. (2021). A meta-analysis of mediating mechanisms between employee reports of human resource management and employee performance: different pathways for descriptive and evaluative reports? *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1810737>
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00193>
- Nasurdin, A. M., Ahmad, N. H., & Ling, T. C. (2012). Human resource management practices, service climate and service-oriented organizational citizenship behavior: A review and proposed model. *International Business Management*. <https://doi.org/10.3923/ibm.2012.541.551>
- Neuman, W. L. (2011). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. In Pearson Education.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. In *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2017-0136>
- Özdemir, Y., & Ergun, S. (2015). The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Environment Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.113>
- Pangestuti, D. C. (2018). PENGARUH PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA

- DAN KOMITMEN AFEKTIF TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR. *Jurnal Mitra Manajemen*.  
<https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.128>
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. In *Human Resource Development Review*.  
<https://doi.org/10.1177/1534484319836315>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi Organizational behavior* (16th edition). Jakarta: McGraw Hill Dan Salemba Empat.
- Somech, A., & Ohayon, B. El. (2020). The trickle-down effect of OCB in schools: the link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*.  
<https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>
- Tuan, L. T., & Ngan, V. T. (2021). Leading ethically to shape service-oriented organizational citizenship behavior among tourism salespersons: Dual mediation paths and moderating role of service role identity. *Journal of Retailing and Consumer Services*.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102421>
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku Organisasi: Kajian Teoritik & Empirik Terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan dan Komitmen*.
- Watoni, M. H. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Study pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta). *Jurnal Doktor Manajemen (JDM)*.  
<https://doi.org/10.22441/jdm.v2i2.10073>
- Yukongdi, V. (2019). The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*.