

**Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Spiritualitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga**

*Rizki Kurnia Aqdami*

*Universitas Airlangga, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia*

*Email : [rizkikurniaaqdami@staf.unair.ac.id](mailto:rizkikurniaaqdami@staf.unair.ac.id)*

(Diterima: Juli 2021; Direvisi: Agustus 2021; Dipublikasikan: September 2021)

**ABSTRAK**

Produktivitas kerja menjadi topik utama pembahasan dalam era persaingan tata kelola di perguruan tinggi termasuk di Universitas Airlangga. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan antara persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel *organizational citizenship behavior*. Setelah dilakukan uji menggunakan metode *structural equation modelling* (SEM) kepada pegawai dan tenaga magang di Direktorat Sumber Daya Manusia Universitas Airlangga sebanyak 50 responden diperoleh hasil hanya variabel spiritualitas kerja yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan variabel *Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening antara variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja. Penelitian selanjutnya diharapkan lebih dapat memperbanyak sampel data dan pemilihan variabel disesuaikan dengan karakteristik responden.

**Kata Kunci: Produktivitas Kerja, OCB, Persepsi Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasi, Spiritualitas Kerja**

## PENDAHULUAN

Dalam dunia penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia sesama perguruan tinggi semua saling berlomba untuk menjadi perguruan tinggi terbaik di Indonesia maupun terbaik di Dunia. Upaya menjadi Perguruan Tinggi terbaik harus diawali dengan perbaikan tata kelola organisasi. Tata kelola dideskripsikan sebagai desain penataan keterhubungan internal, eksternal, dan interaksi antara keduanya (Amir:2016). Menurut Marginson dan Considine (2007) yang dikutip oleh (Amir: 2016) tata kelola adalah terkait dengan penentuan nilai-nilai internal perguruan tinggi (Visi, Misi, Tujuan, dan Rencana Strategis), sistem pengambilan keputusan (hierarki dan pola otoritas), alokasi sumber daya, serta hubungan universitas secara institusional dengan dunia akademik maupun eksternal (pemerintah, bisnis, dan masyarakat). Dari definisi tersebut salah satu elemen dari tata kelola adalah alokasi sumber daya dimana sumber daya manusia termasuk di dalamnya.

Universitas Airlangga sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum sesuai dengan Statuta Universitas Airlangga Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 tahun 2014 Universitas Airlangga dituntut untuk terus memperbaiki kualitas tata kelola termasuk didalamnya tata kelola sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan sebuah perusahaan atau organisasi hal ini dikarenakan teknologi yang dimiliki sebuah perusahaan atau organisasi tanpa didukung kualitas manusia sebagai

pelaksana tidak akan memberikan hasil yang maksimal (Kartikasari dan Cherny:2017). Selain itu upaya perusahaan atau organisasi untuk bertahan dalam persaingan adalah dengan terus meningkatkan produktivitas kerja karyawannya (Aspiyah dan Martono:2016).

Direktorat Sumber Daya Manusia adalah unit kerja yang mengelola seluruh kegiatan sumber daya manusia di Universitas Airlangga termasuk di dalamnya pengaturan karir dan remunerasi pegawai, oleh karena itu dibutuhkan kerja produktif agar seluruh kegiatan sumber daya berjalan dengan baik. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui variabel apa saja yang memengaruhi produktivitas kerja sehingga dari variabel yang signifikan tersebut dapat terus dioptimalkan agar produktivitas semakin meningkat.

Mengacu pada penelitian terdahulu tentang variabel yang memengaruhi produktivitas kerja beberapa diantaranya adalah Penelitian tentang pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja pernah dilakukan oleh Putra, et al.(2019), dari penelitian tersebut diperoleh hasil terbukti adanya pengaruh signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja yang artinya semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka akan berakibat meningkatnya produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Putra dan Sriathi (2017) mendapatkan hasil adanya pengaruh positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Selain penelitian tersebut Ridho, et al.(2021) pernah melakukan Penelitian tentang variabel yang memengaruhi produktivitas kerja, variabel tersebut adalah komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel intervening.

Dari uraian penelitan terdahulu tersebut maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, spiritualitas kerja, *organizational citizenship behavior*, dan produktivitas kerja. Dari variabel-variabel tersebut maka yang menjadi rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*
3. Apakah spiritualitas kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *organizational citizenship behavior*
4. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 1. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja adalah efisiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran

(Andika, et al : 2019). Menurut Gaol (2015) dalam Ridho, et al.(2021) Produktivitas juga dapat diartikan tentang peningkatan kualitas hidup hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok harus lebih baik dari hari ini.

Hartatik (2014) dalam Ridho, et al.(2021) mengemukakan Indikator dalam mengukur produktivitas kerja antara lain (1) tingkat absensi yang tinggi, (2) jumlah hasil yang diperoleh, (3) kualitas yang dihasilkan, (4) tingkat kesalahan, (5) waktu yang di butuhkan.

### 2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dalam mempromosikan fungsi organisasi yang efektif dan efisien (Organ:1988). Organ (2015) dalam Lestari dan Ghaby (2018) terdapat lima dimensi OCB antara lain :

1. *Altruism*, perilaku membantu pekerjaan yang sulit dikerjakan oleh rekan kerja dalam hal tugas operasional organisasi dengan tanpa adanya paksaan
2. *Conscientiousness*, perilaku yang di tunjukkan melebihi standar yang di tetapkan oleh perusahaan sebagai contoh hadir ke kantor lebih pagi dari rekan kerja lainnya dan pulang melebihi jam yang telah dijadwalkan oleh perusahaan
3. *Sportmanship*, perilaku positif yang ditunjukkan tidak pernah mengeluh atau menuntut

terhadap kondisi yang kurang ideal didalam perusahaan

4. *Courtesy*, selalu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja dan mencegah terjadinya konflik
5. *Civic Virtue*, perilaku turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi terhadap kelangsungan perusahaan

### 3. Persepsi Dukungan Organisasi

Eisenberger et al (2001) mendefinisikan persepsi dukungan organisasi adalah sebuah keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan penghargaan atas kontribusi yang telah mereka berikan kepada organisasi dan organisasi peduli atas kesejahteraan mereka. Rhoades dan Eisenberger (2002) dalam Putra dan Sriathi (2017) mengemukakan indikator untuk mengukur persepsi dukungan organisasi antara lain :

1. Organisasi menghargai segala kontribusi dari karyawan
2. Organisasi menghargai segala usaha yang telah karyawan berikan terhadap perusahaan
3. Organisasi memperhatikan segala keluhan dari karyawan tentang pekerjaan maupun kehidupan pribadinya
4. Organisasi peduli tentang bagaimana kesejahteraan karyawan
5. Organisasi akan memberitahu karyawan ketika melakukan kesalahan dalam pekerjaannya
6. Organisasi peduli tentang kepuasan karyawan dalam pekerjaannya
7. Organisasi memperhatikan karyawan

8. Organisasi bangga atas segala pencapaian karyawan dalam bekerja

### 4. Komitmen Organisasi

Robins (2003) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keadaan dimana seorang karyawan telah mengikatkan diri dengan organisasi beserta tujuannya dan karyawan tersebut ingin tetap mempertahankan status keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Mowday, et al (2013) menambahkan dari definisi tersebut bahwasanya dalam komitmen organisasi akan ada kemauan untuk mengerahkan usaha ekstra demi organisasi.

Meyer, et al (2009) mengemukakan komponen komitmen organisasi antara lain:

1. *Affektive Commitment*, komitmen organisasi yang timbul karena adanya ikatan emosional
2. *Continuance Commitment*, komitmen organisasi yang timbul karena faktor finansial (gaji atau tidak menemukan pekerjaan lain) yang dibutuhkan
3. *Normative Commitment*, komitmen organisasi yang timbul karena kesadaran bahwa berkomitmen kepada organisasi adalah suatu kewajiban dan keharusan yang dilakukan

### 5. Spiritualitas Kerja

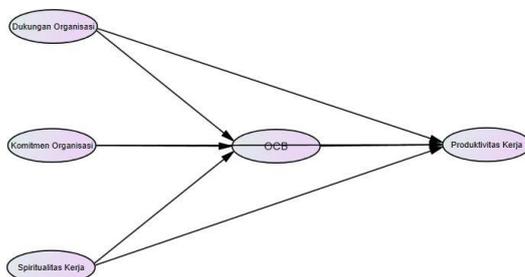
Spiritualitas kerja adalah pemahaman individu sebagai makhluk spiritual yang mengalami pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaan, saling terhubung dengan rekan kerja secara

emosional, dan merasa jiwa nya membutuhkan pemeliharaan di tempat kerja dengan segala nilai yang ada dalam dirinya (Ashmos dan Duchon:2000).

Tiga dimensi spiritualitas kerja menurut Milliman, et al (2003):

1. *Meaningfull Work*, aspek mendasar dari spiritualitas kerja yang melibatkan rasa, makna, dan tujuan yang mendalam dalam pekerjaan seseorang
2. *Sense of Comunity*, aspek spiritualitas kerja yang melibatkan hubungan interaksi yang mendalam dengan rekan kerja yang telah diartikulasikan sebagai rasa komunitas atau perasaan terhubung satu sama lain
3. *Alignment with organizational value*, aspek spiritualitas yang melibatkan rasa keselarasan yang kuat antara nilai-nilai pribadi mereka dengan visi, misi, dan tujuan organisasi mereka

## 6. Kerangka Konseptual



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

## 7. Hipotesis Penelitian

- a. H<sub>1</sub>: persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja
- b. H<sub>2</sub>: komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja

- c. H<sub>3</sub>: spiritualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja
- d. H<sub>4</sub>: *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja
- e. H<sub>5</sub>: persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*
- f. H<sub>6</sub>: komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*
- g. H<sub>7</sub>: spiritualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*
- h. H<sub>8</sub>: persepsi dukungan organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- i. H<sub>9</sub>: komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- j. H<sub>10</sub>: spiritualitas kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*

## METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory* dengan metode kuantitatif. Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menguji sebuah teori atau hipotesis yang mana dari hasil

penelitian tersebut dapat memperkuat atau bahkan menolak teori atau bahkan hipotesis yang sudah ada (Pratiwi:2016). Menurut Malhotra (1996) dalam Anshori dan Iswati (2019) penelitian metode kuantitatif adalah metode yang menerapkan beberapa analisis statistik untuk mengukur data.

## 2. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan analisis data berupa analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan aplikasi AMOS 22. SEM adalah generasi kedua teknik analisis multivariat yang memungkinkan peneliti menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun *non-recursive* untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai keseluruhan model (Ghozali:2008).

## 3. Instrumen Penelitian

Kuesioner penelitian menggunakan skala likert dengan pilihan jawaban Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Skala likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai fenomena sosial (sugiyono, 2011). Pertanyaan disusun berdasarkan teori dan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Kuesioner diberikan kepada karyawan dan tenaga magang Direktorat Sumber Daya Manusia sebanyak 50 orang sebagai populasi penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek

atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (sugiyono, 2011).

## HASIL PENELITIAN

### 1. Uji Validitas

Uji Validitas dalam *software* AMOS dapat dilihat melalui nilai *factor loading*. Santoso (2021) menyebutkan bahwasannya secara umum nilai *factor loading* di atas 0.7 menunjukkan sebuah indikator memang merupakan bagian dari variabel namun beberapa referensi menyatakan batas 0.5. setelah dilakukan estimasi diperoleh beberapa indikator yang memiliki nilai estimasi atau nilai *factor loading* dibawah 0.5 sebagai berikut.

Selanjutnya dilakukan re estimasi dengan menghilangkan indikator tersebut dalam model

**Tabel 1. Daftar indikator tidak valid**

|                             | Estimate |
|-----------------------------|----------|
| Y13 <--- OCB                | ,377     |
| Y12 <--- OCB                | ,093     |
| Y11 <--- OCB                | ,270     |
| X22 <--- KomitmenOrganisasi | -,346    |

dan hasil menunjukkan indikator lainnya valid atau memang merupakan bagian dari variabel.

Tabel 2. Daftar indikator valid

|                                      | Estimate |
|--------------------------------------|----------|
| X11 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,816     |
| X12 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,841     |
| X13 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,854     |
| X14 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,827     |
| X15 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,585     |
| X16 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,941     |
| X17 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,734     |
| X18 <--- Persepsi DukunganOrganisasi | ,683     |
| Y15 <--- OCB                         | ,568     |
| Y14 <--- OCB                         | ,731     |
| Y21 <--- ProduktivitasKerja          | ,878     |
| Y22 <--- ProduktivitasKerja          | ,762     |
| Y23 <--- ProduktivitasKerja          | ,737     |
| Y24 <--- ProduktivitasKerja          | ,791     |
| Y25 <--- ProduktivitasKerja          | ,741     |
| X23 <--- KomitmenOrganisasi          | ,658     |
| X21 <--- KomitmenOrganisasi          | ,894     |
| X36 <--- SpiritualitasKerja          | ,875     |
| X35 <--- SpiritualitasKerja          | ,990     |
| X34 <--- SpiritualitasKerja          | ,684     |
| X33 <--- SpiritualitasKerja          | ,618     |
| X32 <--- SpiritualitasKerja          | ,541     |
| X31 <--- SpiritualitasKerja          | ,603     |

2. Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan pengujian ulang dengan menghilangkan beberapa indikator yang tidak valid, maka selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan nilai CR (*Composite Reliability*) dan VE (*Variance Extracted*) dimana masing masing kriteria dinyatakan reliabel adalah Nilai CR > 0.7 dan nilai VE > 0.5 (Santoso:2021). Perhitungan dilakukan secara manual dengan mengambil nilai estimate *Standardized regression weight* pada aplikasi AMOS 22 dan diperoleh hasil sebagai berikut

Tabel 3. Nilai Uji Reliabilitas *Measurement Model*

| Variabel                                   | Nilai CR | Kriteria CR | Nilai VE | Kriteria VE | Hasil    |
|--|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| Persepsi Dukungan Organisasi               | 0,89     | > 0.7       | 0,63     | > 0.5       | Reliabel |
| <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | 0,77     |             | 0,63     |             | Reliabel |
| Produktivitas Kerja                        | 0,89     |             | 0,61     |             | Reliabel |
| Komitmen Organisasi                        | 0,76     |             | 0,62     |             | Reliabel |
| Spiritualitas Kerja                        | 0,87     |             | 0,54     |             | Reliabel |

Dari tabel tersebut diperoleh hasil indikator masing-masing variabel reliabel (konsisten untuk mengukur variabel)

3. Uji *Goodness of fit*

Model yang bagus adalah model dengan hasil CMIN pada default model berada di antara CMIN Independence model dan

Saturated model (Santoso:2021).

Tabel 4. Uji CMIN *Goodness of Fit*

| Model              | NP  | CMIN     | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|-----|----------|-----|------|---------|
| Default model      | 55  | 1855,230 | 221 | ,000 | 8,395   |
| Saturated model    | 276 | ,000     | 0   |      |         |
| Independence model | 23  | 3783,263 | 253 | ,000 | 14,954  |

Dalam tabel tersebut diatas diperoleh nilai CMIN Default model sebesar 1855,230 yang mana nilai ini berada diantara nilai CMIN Independence model dan

CMIN Saturated model artinya model dapat dikatakan model yang bagus.

Tabel 5. Uji RMR, GFI, dan AGFI Goodness of Fit

| Model              | RMR  | GFI   | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model      | ,092 | ,569  | ,462 | ,456 |
| Saturated model    | ,000 | 1,000 |      |      |
| Independence model | ,137 | ,237  | ,168 | ,217 |

Model dikatakan bagus apabila nilai RMR default model mendekati 0 dan Nilai GFI serta AGFI default model mendekati 1 (Santoso:2021). Tampak pada tabel tersebut nilai RMR default model mendekati 0 yakni 0.092 hanya saja untuk nilai GFI dan AGFI masih cukup jauh untuk bisa dikatakan bagus. Namun apabila mempertimbangkan nilai RMR

yang mendekati 0 maka hal ini menunjukkan matriks kovarians sampel tidak berbeda dengan matriks kovarians estimasi.

Tabel 6. Uji Parsimony Goodness of Fit

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | ,874   | ,445 | ,469 |
| Saturated model    | ,000   | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000  | ,000 | ,000 |

Selain empat hal di atas, kriteria model dapat dikatakan bagus atau fit apabila nilai PRATIO, PNFI, dan PCFI Default model diantara 0 sampai 1 (Santoso:2021). Pada tabel tersebut ke tiga nilai tersebut masih berada diantara 0 sampai 1 yang artinya model bagus atau fit.

#### 4. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 7. Regression Weights (Hasil Uji Pengaruh Langsung)

|                    |                                   | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|--------------------|-----------------------------------|----------|------|-------|------|--------|
| OCB                | <--- Komitmen Organisasi          | ,192     | ,144 | 1,336 | ,182 | par_19 |
| OCB                | <--- Persepsi Dukungan Organisasi | -,017    | ,048 | -,348 | ,728 | par_22 |
| OCB                | <--- Spiritualitas Kerja          | ,311     | ,088 | 3,536 | ***  | par_23 |
| ProduktivitasKerja | <--- Komitmen Organisasi          | -,141    | ,460 | -,305 | ,760 | par_20 |
| ProduktivitasKerja | <--- Persepsi Dukungan Organisasi | -,059    | ,201 | -,295 | ,768 | par_21 |
| ProduktivitasKerja | <--- Spiritualitas Kerja          | ,568     | ,388 | 1,465 | ,143 | par_24 |
| ProduktivitasKerja | <--- OCB                          | -,174    | ,666 | -,262 | ,793 | par_25 |

#### Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Produktivitas kerja

Variabel dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai P / P-value < 0.05 (Santoso:2021). Tampak pada tabel tersebut nilai P dari hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap produktivitas kerja adalah sebesar 0.768 dimana nilai tersebut jauh di atas 0.05. artinya persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap

produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar -0.059 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat persepsi dukungan organisasi naik sebesar 1 produktivitas turun sebesar 0.059.

#### Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja

Sama dengan kriteria sebelumnya, nilai P dari hubungan komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja sebesar 0.760 > 0.05 yang artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh

secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar -0.141 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat komitmen organisasi naik 1 produktivitas turun sebesar 0.0149.

#### **Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja**

Nilai P dari hubungan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja sebesar 0.143 > 0.05 yang artinya spiritualitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar 0.568 yang artinya berkorelasi positif dimana saat spiritualitas kerja naik 1 produktivitas naik sebesar 0.568.

#### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Produktivitas Kerja**

Nilai P dari hubungan *organizational citizenship behavior* terhadap produktivitas kerja sebesar 0.793 > 0.05 yang artinya *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja. Nilai estimate sebesar -0.174 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat OCB naik 1 produktivitas turun sebesar 0.174.

#### **Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Nilai P dari hubungan persepsi dukungan organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0.728 > 0.05 yang artinya persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai

estimate sebesar -0.017 yang artinya berkorelasi negatif dimana saat persepsi dukungan organisasi naik 1 OCB turun sebesar 0.017.

#### **Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Nilai P dari hubungan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0.182 > 0.05 yang artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Nilai estimate sebesar 0.192 yang artinya berkorelasi positif dimana saat komitmen organisasi naik 1 OCB naik sebesar 0.192.

#### **Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Nilai P dari hubungan spiritualitas kerja terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar \*\*\*\* yang mana nilai ini jauh dibawah 0.05. sehingga dapat diartikan spiritualitas kerja berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. nilai estimate sebesar 0.311 yang artinya berkorelasi positif dimana saat spiritualitas kerja naik 1 OCB naik sebesar 0.311.

#### **5. Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung**

Untuk menguji pengaruh tidak langsung ini digunakan uji sobel test, apabila nilai Z hitung > 1.96 maka hipotesis diterima yakni ada pengaruh variabel intervening atau pengaruh tidak langsung. Data yang diambil berdasarkan

nilai estimasi dan standar error output *Regression Weights* pada

aplikasi AMOS 22. Berikut tabel Z hitung berdasarkan uji sobel tes.

Tabel 8. Uji Sobel Test (Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung)

| Hipotesis  | a      | b      | Sa    | Sb    | a <sup>2</sup> | b <sup>2</sup> | Sa <sup>2</sup> | Sb <sup>2</sup> | Z hitung     | Kriteria |
|--|--------|--------|-------|-------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|--------------|----------|
| Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB | -0,017 | -0,174 | 0,048 | 0,666 | 0,0003         | 0,0303         | 0,0023          | 0,4436          | 0,1148       | < 1,96   |
| Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB          | 0,1333 | -0,174 | 0,144 | 0,666 | 0,018          | 0,03           | 0,021           | 0,444           | -0,9007      | < 1,96   |
| Pengaruh Spiritualitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja melalui OCB          | 0,311  | -0,174 | 0,088 | 0,666 | 0,097          | 0,03           | 0,008           | 0,004           | -2,100870451 | < 1,96   |

Berdasarkan tabel tersebut menunjukkan hasil *Organizational Citizenship Behavior* tidak bisa menjadi variabel intervening antara Komitmen Organisasi, Persepsi Dukungan Organisasi, dan Spiritualitas Kerja terhadap Produktivitas Kerja atau dengan kata lain

- persepsi dukungan organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- komitmen organisasi tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*
- spiritualitas kerja tidak berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap produktivitas kerja melalui *organizational citizenship behavior*

analisis menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) didapatkan kesimpulan antara lain :

- Hanya variabel spiritualitas kerja yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini berdasarkan nilai P yang diperoleh lebih kecil dari 0.05 dan nilai estimate sebesar 0.311 yang artinya peningkatan spiritualitas kerja akan berpengaruh pada peningkatan *organizational citizenship behavior* sebesar 31%.
- Organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan sebagai variabel intervening antara variabel persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan spiritualitas kerja terhadap produktivitas kerja berdasarkan uji sobel test diperoleh nilai Z lebih kecil dari 1.96.

**KESIMPULAN DAN SARAN**

**1. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya dan hasil

**2. Saran**

- Dari penelitian ini didapatkan hasil yang berbeda dengan penelitian yang menggunakan

variabel serupa namun dengan jumlah populasi atau sampel yang besar. Diharapkan penelitian selanjutnya lebih mempertimbangan kembali jumlah sampel atau populasi.

- b. Dalam beberapa kondisi sebuah penelitian tidak dapat memberikan hasil yang sama persis dengan teori atau penelitian sebelumnya. Oleh karena itu untuk penelitian selanjutnya apabila ingin menguji variabel apa saja yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja hendaknya memilih variabel yang sesuai dengan karakteristik sampel atau populasi yang akan diteliti karena hal ini akan berpengaruh terhadap jawaban responden.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andika, R. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 189-206.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2019). Metodologi penelitian kuantitatif: edisi 1. Airlangga University Press.
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9(2), 134-145.
- Aspiyah, M., & Martono, S. (2016). Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Pelatihan pada Produktivitas Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(4).
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Ghozali, I., & Fuad. (2008). *Structural equation modeling: Teori, konsep, dan aplikasi dengan program Lisrel 8.80*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Insani, P. B. E. B. (2020). Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Produktivitas Kerja Pegawai Bmt El Bina Insani Cugenang. *Jurnal Agrita Vol*, 2(1).
- Kartikasari, D., & Cherny, K. B. (2017). Pengaruh stres dan motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Epson Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis*, 5(1), 80-90.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. (2018). The influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employee's job satisfaction and performance. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal*

- of organizational change management.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Prasada, D., et al (2020). Pengaruh Etos Kerja Dan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada DHL Logistic Di Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(1), 51-60.
- Pratiwi, E. D. (2016). Faktor yang mempengaruhi niat menggunakan Instagram dengan the theory of reasoned action menggunakan Amos 21. *Jurnal Teknik Komputer*, 2(1), 68-77.
- Putra, M. E. N., Moeins, A., & Kasmir, K. (2019). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Sikap Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Prima Utama. *MAGMA: Jurnal Magister Manajemen*, 4(1).
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. A. (2017). *Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Doctoral dissertation, Udayana University)*.
- Ridlo, M., Wardahana, I. A., & Jessica, K. G. (2021). The effect of job satisfaction, workplace spirituality and organizational commitment on work productivity with organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variable (Case study on Bank Muamalat Indonesia KC Solo). *Journal of Business and Banking*, 10(2), 249-264.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku Organisasi*, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Santoso, Singgih. (2021). *Analisis Structural Equation Modelling (SEM) Menggunakan AMOS 26*. Jakarta: Elex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*: cetakan 14. Penerbit Alfa Beta
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh rekrutmen, seleksi dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan. *KREATIF: Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 6(1), 14-31.