



Pengaruh *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* sebagai variabel *intervening*

Annisa Alifia Rahman^{1*}, Agus Frianto¹

Universitas Negeri Surabaya¹, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: Annisaalifia.20008@mhs.unesa.ac.id

Abstract

PT. X is a company that operates in engineering, procurement, construction, and fabrication, where employees have quite heavy tasks. Companies need to ensure that their employees have a solid affective commitment to maximizing organizational citizenship behaviour in the company so that productivity will continue to be maintained. This study aims to test and analyze the effect of affective commitment on organizational behaviour through work engagement on employees of the steel structure division at PT. X. This study aims to test and analyze the effect of affective commitment on organizational behaviour through work engagement on employees of the steel structure division at PT. X. The sampling technique used is non-probability sampling, specifically total sampling, in which all population members are sampled, with 41 respondents of the steel structure division employees at PT. X. The statistical analysis used in this research is partial least squares (PLS) with the help of SmartPLS 4.1.0.0 software. The results of this study explain that affective commitment has a significant positive effect on organizational behaviour, affective commitment has a significant positive effect on work engagement, work engagement has a significant positive effect on organizational citizenship behaviour, and work engagement successfully mediates the relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviour. This research implies that PT. X needs to increase employees' affective commitment by strengthening the emotional relationship between employees and the company to maximize organizational citizenship behaviour in the workplace so that employees are more sincere in helping each other.

Keywords: affective commitment; organizational citizenship behavior; work engagement.

PENDAHULUAN

Saat ini, perusahaan akan terus menghadapi tantangan yang sangat dinamis di mana posisi kompetitif terus berubah. Kemampuan perusahaan menciptakan sebuah organisasi yang semakin efektif, efisien, dan produktif menjadi permasalahan utama bagi perusahaan yang harus dihadapi agar dapat mencapai tujuan akhir perusahaan. Selain itu, persaingan yang lebih intens tersebut mendorong perusahaan agar terus mengembangkan kualitas seluruh aspek tak terkecuali sumber daya manusia (Maharani & Frianto, 2023). Meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah salah satu elemen terpenting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia adalah dengan membangun budaya sumber daya manusia yang produktif dalam bekerja. Sebab sumber daya manusia selalu dianggap sebagai aset utama dalam menjalankan perusahaan dan memiliki peranan penting dalam setiap aktivitas perusahaan (Arestia, 2022). Sumber daya manusia harus digunakan dengan cara yang menguntungkan kedua pihak, maka perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimiliki telah digunakan secara efektif dan bijaksana sehingga bermanfaat bagi individu dan organisasi secara keseluruhan (Nabilla *et al.*, 2023).

Perusahaan akan selalu mengupayakan kinerja sumber daya manusia berada di titik maksimal agar perusahaan dapat mewujudkan tujuan akhir yang ditentukan, sehingga diharapkan sumber daya manusia dapat menjadi kunci sukses dalam persaingan perekonomian yang semakin ketat (Kharismasyah & Bagis, 2019). Dalam hal ini, perusahaan membutuhkan dukungan karyawan sebagai sumber daya manusia yang mampu memberikan kontribusi lebih dari sekedar tugas yang harus mereka kerjakan semestinya. Perilaku karyawan yang menyanggupi untuk memberikan peran ekstra dalam mengerjakan tugas utamanya tanpa mengharapkan imbalan disebut dengan *organizational*

citizenship behavior. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* dalam dirinya akan membantu mereka melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien, sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan yang kemudian dapat membantu perusahaan untuk lebih berkembang (Fatmasari & Rozaq, 2023).

Salah satu faktor yang memengaruhi munculnya perilaku *organizational citizenship behaviour* pada diri karyawan adalah komitmen afektif atau *affective commitment* yang dimiliki oleh karyawan untuk perusahaan. Zhao *et al.* (2022) mengartikan *affective commitment* sebagai kecenderungan emosi karyawan ketika mengidentifikasi dirinya pada nilai-nilai dan tujuan perusahaan, berperilaku setia kepada perusahaan, memiliki ketergantungan emosional yang kuat kepada perusahaan dan berusaha dengan keras untuk mengabdikan diri untuk keberhasilan perusahaan. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi akan memiliki hubungan erat secara emosional dengan perusahaan sehingga karyawan akan terus berusaha memberikan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan (Jufrizen *et al.*, 2023).

Work engagement juga merupakan salah satu faktor yang memengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. *Work engagement* terdiri dari tiga elemen yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Karyawan yang menerapkan tiga elemen *work engagement* dapat secara sukarela membantu rekan kerja mereka yang sedang kesulitan saat bekerja. *Work engagement* mampu meningkatkan kepuasan karyawan kemudian secara natural mendorong karyawan melakukan *organizational citizenship behaviour* (Sadiyah *et al.*, 2023). Menurut Mishra *et al.* (2022), karyawan yang sangat terlibat dengan perusahaan akan cenderung menikmati bekerja di luar tugas utama mereka. Penelitian ini dilakukan pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X. Berdasarkan hasil observasi terdapat beberapa karyawan yang beberapa karyawan masih cenderung pasif ketika kurang memahami apa yang harus mereka kerjakan dan abai terhadap peraturan dan bekerja tidak sesuai dengan prosedur perusahaan. Hal ini tentu dapat menimbulkan masalah terkait pekerjaan lain yang berhubungan dengan apa yang mereka kerjakan. Selain itu, masih dijumpai karyawan yang mengajukan *resign* setelah bekerja selama satu hingga dua tahun dengan menganggap bahwa dirinya sudah memiliki pengalaman dan pembelajaran yang cukup untuk beralih ke perusahaan lain yang diinginkan. Namun, manajer divisi memberikan dukungan dan motivasi untuk karyawan lainnya sehingga semangat kerja terjaga dan melanjutkan dedikasinya untuk perusahaan seperti semestinya. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki tujuan untuk membahas pengaruh *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Affective Commitment

Organizational commitment memiliki tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *normative commitment*, dan *continuance commitment* (Salim *et al.*, 2020). *Affective commitment* merujuk pada hubungan emosional karyawan dengan perusahaan, *normative commitment* merujuk pada keinginan karyawan untuk menetap di perusahaan berdasarkan pertimbangan, sedangkan *continuance commitment* merujuk pada perasaan yang mengharuskan karyawan untuk tetap berada di perusahaan karena adanya tekanan. Prayitno *et al.* (2022) menyatakan bahwa *affective commitment* merupakan dimensi yang paling kuat di antara ketiga dimensi *organizational commitment* lainnya dalam memengaruhi perilaku dan perasaan karyawan, menciptakan persepsi para karyawan, serta dapat menjadi mediasi reaksi tiap karyawan terhadap perusahaan. *Affective commitment* merupakan kecenderungan karyawan untuk memiliki hubungan dengan perusahaan dan mengidentifikasi dirinya pada perusahaan agar dapat terus berkontribusi secara aktif dalam memecahkan masalah yang terjadi di perusahaan (Widhi & Desiana, 2022). *Affective commitment* dapat menunjukkan bentuk kepercayaan karyawan yang kuat terhadap perusahaan. Tingginya *affective commitment* mendorong karyawan untuk terus bekerja dan berkontribusi dengan perusahaan atas keinginannya sendiri. *Affective commitment* juga dapat diartikan sebagai komitmen yang didasari atas emosi kecintaan karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan selalu berada di pihak perusahaan, banyak terlibat, dan menikmati pekerjaannya di perusahaan. Menurut Kharismasyah & Bagis (2019) *affective commitment* dapat dicirikan dengan perasaan positif yang dimiliki karyawan seperti pengenalan, rasa

cinta, dan keterlibatan karyawan dalam mengerjakan pekerjaan. Karyawan menunjukkan perasaan emosionalnya terhadap perusahaan sebagai bentuk kekeluargaan dengan rasa saling memiliki, berbagi kebahagiaan, dan kenyamanan di lingkungan kerja (Fala *et al.*, 2021). Terdapat enam indikator untuk mengukur *affective commitment* menurut Widhi & Desiana (2022), di antaranya karyawan merasa senang menghabiskan sisa karir di perusahaan, karyawan merasa masalah perusahaan juga merupakan masalah milik karyawan, karyawan merasakan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan, karyawan merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, karyawan merasa menjadi bagian dari keluarga di perusahaan, dan perusahaan memiliki makna pribadi yang besar bagi karyawan.

Organization Citizenship Behavior

Sadiyah *et al.* (2023) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai sebuah perilaku karyawan yang menunjukkan aktivitas saling membantu karyawan lainnya, bekerja lebih dari tanggung jawabnya, menghabiskan waktu dengan bekerja, dan senang bertahan untuk berada di perusahaan dengan keinginan sendiri. *Organizational citizenship behavior* dibuktikan dengan kemauan karyawan untuk mengerjakan peran lebih banyak dari apa yang menjadi kewajibannya di tempat kerja secara sukarela. *Organizational citizenship behavior* memiliki dampak positif dengan menciptakan suatu iklim di perusahaan menjadi lebih sehat, serta memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan dengan adanya kontribusi yang maksimal dari para karyawan. Menurut Jufrizen *et al.* (2023) *organizational citizenship behavior* adalah tindakan yang dengan sengaja dilakukan oleh karyawan yang secara tidak langsung memberikan efek positif untuk perusahaan dan membuktikan perusahaan bergerak dengan efektif dan efisien. *Organization citizenship behavior* juga dapat ditunjukkan dengan perilaku ekstra peran yang dilakukan secara individu atau kelompok dalam sebuah perusahaan tersebut tidak selamanya dilakukan secara formal saat bekerja, ada kegiatan perusahaan tertentu yang terkadang memerlukan bantuan dari para karyawan yang nilainya tidak dapat disamakan dengan imbalan berupa uang, namun manfaatnya dapat dirasakan secara langsung oleh semua anggota perusahaan. Maharani & Frianto (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa OCB memiliki lima indikator yaitu perilaku tolong menolong antar rekan kerja secara sukarela antar rekan kerja (*altruism*), perilaku yang menunjukkan adanya pemenuhan syarat perusahaan seperti mematuhi aturan yang berlaku di perusahaan (*conscientiousness*), perilaku mencegah munculnya permasalahan yang berkaitan dengan pekerjaan (*courtesy*), perilaku tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan serta menanggung resikonya (*sportmanship*), dan perilaku karyawan dalam mengutamakan kepentingan perusahaan dan mengesampingkan kepentingan pribadi (*civic virtue*).

Work Engagement

Gupta *et al.* (2021) memaknai *work engagement* sebagai bentuk keterikatan karyawan dengan peran kerja yang dimiliki di perusahaan yang mana dalam keterikatan tersebut dilakukan dengan cara mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional. Karyawan yang memiliki *work engagement* yang tinggi cenderung merasa pekerjaannya menantang dan memiliki baginya sehingga karyawan mampu bekerja dengan memberikan perhatian dan fokus yang lebih tinggi. Marina *et al.* (2020) menjelaskan bahwa *work engagement* pada diri karyawan mampu mendorong karyawan seakan-akan melebur dengan pekerjaannya. Hal tersebut dapat ditandai dengan karyawan yang bekerja fokus seakan-akan larut dalam pekerjaannya sehingga dapat menghiraukan kondisi di sekitarnya. Mereka menghabiskan banyak waktu untuk pekerjaannya agar tercapai ekspektasi yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan yang memiliki keterikatan kerja akan memberikan kontribusi penuh pada perusahaan sebab memiliki kepercayaan diri yang tinggi dan merasa dirinya bermanfaat dalam menyelesaikan suatu pekerjaan (Kusuma *et al.*, 2021). Kaur & Mittal (2020) menyatakan indikator *work engagement* terdiri dari: 1) *vigor* (semangat) yang mengacu pada kemampuan seseorang untuk memberikan upaya dan energi yang maksimal saat bekerja meski mengalami kesulitan atau kegagalan; 2) *dedication* (dedikasi) yang mengacu pada kemampuan untuk memfokuskan pikiran pada apa yang dikerjakan; 3) *absorption* (penyerapan) yang mengacu pada perilaku seseorang yang asyik dengan pekerjaannya dan waktu terasa berlalu begitu cepat hingga secara tidak sadar menghiraukan keadaan sekitar.

Hubungan antar Variabel

Penelitian yang dilakukan oleh Kharismasyah & Bagis (2019), Prayitno *et al.* (2022), dan Riberio *et al.* (2022) menjelaskan *affective commitment* berhubungan secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Keterlibatan emosional karyawan dan identifikasi dengan perusahaan mendorong karyawan untuk memiliki satu tujuan dengan perusahaan dan melakukan tindakan ekstra peran, atau dapat diartikan dengan *affective commitment* merupakan salah satu penyebab pasti terjadinya *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja (Pattnaik & Sahoo, 2023). Namun, Fala *et al.* (2021) menemukan hasil yang bersinggungan dengan penelitian yang sebelumnya telah disebutkan dalam penelitiannya, bahwa *affective commitment* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan pada *organizational citizenship behavior*.

H1: Diduga *affective commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Putri (2023), Maharani & Frianto (2023), Prayitno *et al.* (2022), dan Koroh *et al.* (2021) mengemukakan bahwa *affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan yang memiliki *affective commitment* yang tinggi cenderung memiliki keterikatan yang tinggi dengan pekerjaannya, mereka bersedia mengorbankan waktunya untuk fokus bekerja. *Affective commitment* dapat mendorong karyawan untuk tetap bertahan dengan perusahaan walaupun keuntungan atau upah yang diperoleh tidak memenuhi perkiraan (Zhu & Song, 2022). Namun, masih ditemukan penelitian yang memberikan hasil berbeda bahwa *affective commitment* tidak berhubungan positif dan signifikan terhadap *work engagement* (Pratama & Nilasari, 2022).

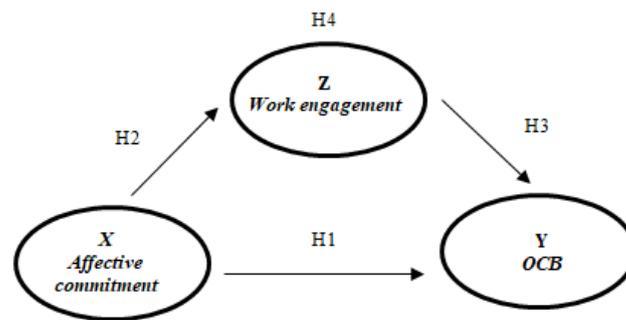
H2: Diduga *affective commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*.

Work engagement merupakan salah satu faktor yang mendorong adanya *organizational citizenship behavior* (Mishra *et al.*, 2022). Karyawan yang terlibat akan cenderung senang mengerjakan pekerjaan lebih dari peran yang seharusnya mereka kerjakan secara formal. Beberapa penelitian menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* seperti penelitian milik Farid *et al.* (2019), Jufrizen *et al.* (2023), (Otaibi *et al.*, 2022), dan Gupta *et al.* (2021). Di samping itu masih ditemukan hasil yang bertolak belakang, Marina *et al.* (2020) dan Kusuma *et al.* (2021) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *work engagement* tidak memiliki hubungan yang positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H3: Diduga *work engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Prayitno *et al.* (2022) menyatakan bahwa *work engagement* memiliki peran mediasi pada *affective commitment* terhadap *organization citizenship behavior*. *Affective commitment* pada diri karyawan dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* seperti membantu sesama rekan kerja secara sukarela, memperhatikan masalah yang dialami oleh rekan kerja atau perusahaan melalui rasa keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Hal ini menjelaskan bahwa *affective commitment* dalam memengaruhi *organizational citizenship behavior* dilengkapi dengan pengaruh mediasi melalui *work engagement* yang memiliki peran besar di antara keduanya.

H4: Diduga *affective commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X dan didukung dengan wawancara. Skala likert dengan skala 1 sampai 5 digunakan untuk mempermudah pengisian kuesioner, nilai 1 berarti sangat tidak setuju sampai nilai 5 berarti sangat setuju. Populasi dalam penelitian ini merupakan karyawan divisi *steel structure* di PT. X yang semuanya dijadikan sebagai sampel. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik *sampling* yakni *sampling total*. dengan jumlah 41 orang responden. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* pengolahan data SmartPLS versi 4.1.0.0. Adapun langkah-langkah analisis untuk memperoleh hasil penelitian yaitu menentukan *outer model* yang terdiri dari *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*. Kemudian menentukan *inner model* yang terdiri dari analisis *R-square*, *Q-square*, dan uji kausalitas yang meliputi *direct effect* dan *indirect effect*.

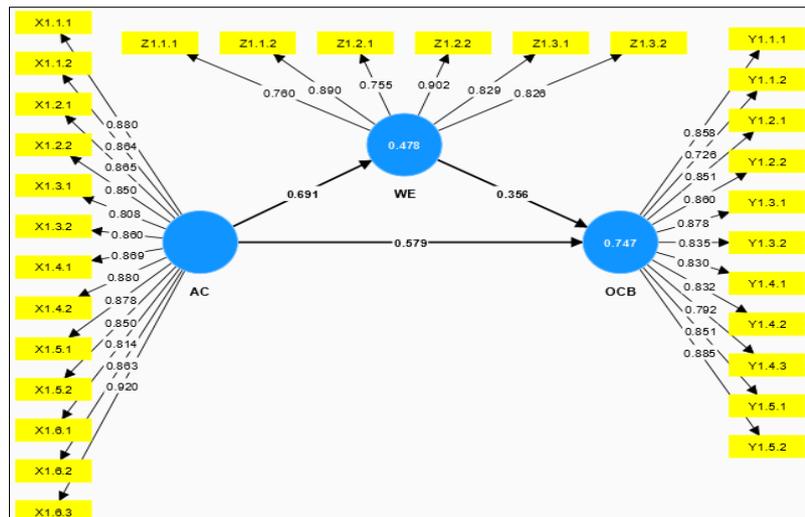
HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini menggunakan beberapa karakteristik responden, yaitu berdasarkan unit kerja, usia, jenis kelamin, dan masa bekerja. Berdasarkan hasil yang diperoleh menunjukkan 3 orang (7,3%) merupakan karyawan Unit *Safety*, 7 orang (17,1%) merupakan karyawan Unit *Engineering*, 6 orang (14,6%) merupakan karyawan Unit PPIC, IT, *Material Control*, 4 orang (9,8%) merupakan karyawan Unit *Purchasing*, 9 orang (22%) merupakan karyawan Unit *Steel Fabrication*, 2 orang (4,9%) merupakan karyawan Unit *Painting & Delivery*, 7 orang (17,1%) merupakan karyawan Unit *Warehouse & Logistic*, dan 3 orang (7,3%) merupakan karyawan Unit MDR QC. Hasil menunjukkan berdasarkan usia terdapat 14 orang (34,1%) berusia ≤ 30 tahun, 20 orang (48,8%) berusia 31 - 45 tahun, dan 7 orang (17,1%) berusia > 45 tahun. Berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui bahwa 8 karyawan (19,5%) berjenis kelamin perempuan dan 33 karyawan (80,5%) berjenis kelamin laki-laki. Terakhir responden dengan masa kerja < 2 tahun sebanyak 7 karyawan (17,1%), 2 - 6 tahun sebanyak 8 karyawan (19,5%), dan > 6 tahun sebanyak 26 karyawan (63,%)

Hasil Convergent Validity dan Composite Reliability

Suatu indikator dalam suatu penelitian dapat dianggap valid apabila telah memenuhi nilai korelasi di atas 0,70. Namun, apabila nilai korelasi suatu indikator berkisar antara 0,50 sampai 0,60 maka sudah dianggap cukup dan masih dapat diterima (Ghozali, 2014).



Sumber : Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Gambar 2. MEASUREMENT MODEL

Berdasarkan hasil yang tertera pada gambar di atas menunjukkan nilai *outer loading* tiap variabel yaitu *affective commitment* (X), *organizational citizenship behavior* (Y), dan *work engagement* (Z) memiliki nilai lebih dari 0,70 sehingga dapat dianggap valid.

Tabel 1.
COMPOSITE RELIABILITY DAN CRONBACH'S ALPHA

Keterangan	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
<i>Affective Commitment</i>	0,972	0,971
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,917	0,908
<i>Work Engagement</i>	0,959	0,957

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Masing-masing variabel memiliki *nilai composite reliability* lebih dari 0,70 seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1 yang artinya telah memenuhi semua kriteria *composite reliability*. Maka dari itu, dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa mode variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Cronbach's Alpha

Cronbach's alpha dapat memperkuat hasil uji reliabilitas yang telah dilakukan sebelumnya dengan *composite reliability*, dan dapat digunakan untuk mengevaluasi *internal consistency*. *Cronbach's alpha* dinyatakan reliabel bila nilainya lebih dari 0,70 (Ferdinand, 2014). Berdasarkan hasil *cronbach's alpha* pada Tabel 1 menunjukkan nilai di atas 0,70 yaitu sebesar 0,971, 0,908, dan 0,957 untuk masing-masing variabel *affective commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan *work engagement*. Oleh karena itu, model variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki *cronbach's alpha* dan reliabilitas yang kuat.

Hasil Analisis R-Square

Nilai *R-Square* yang semakin tinggi memiliki arti model yang diajukan memiliki prediksi yang semakin baik pula. Apabila hasil dari *R-Square* lebih dari 0,67 berarti tinggi, apabila 0,33 hingga 0,67 berarti sedang, dan apabila kurang dari 0,19 hingga 0,33 berarti rendah (Ghozali, 2014). Nilai *R-Square* pengaruh variabel *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* adalah sebesar 0,747. Artinya, variabel *organizational citizenship behavior* mampu dijelaskan oleh variabel *affective commitment* sebesar 74,7% dengan kategori nilai tinggi, sedangkan 24,3% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Pada Tabel 2 merupakan Hasil *R-Square* dari pengaruh variabel *affective commitment* terhadap *work engagement* yakni sebesar 0,478. Artinya,

variabel *work engagement* mampu dijelaskan oleh variabel *affective commitment* sebesar 47,8% yang tergolong dalam kategori sedang dan untuk sisanya sebesar 52,2% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Tabel 2.
HASIL R-SQUARE

Keterangan	R-Square
<i>Affective Commitment</i>	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,747
<i>Work Engagement</i>	0,478

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Hasil Uji Kausalitas

Tabel 3.
DIRECT EFFECT DAN INDIRECT EFFECT

Hubungan antar variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan
AC → OCB	0,579	3,901	Hipotesis diterima
AC → WE	0,691	5,340	Hipotesis diterima
WE → OCB	0,356	2,095	Hipotesis diterima
AC → WE → OCB	0,246	2,000	Hipotesis diterima

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.0 (2024)

Variabel dapat dikatakan berpengaruh apabila nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 (>1,96). Tabel 3 menunjukkan variabel *affective commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dengan koefisien parameter sebesar 0,579. Koefisien tersebut bertanda positif yang mengartikan bahwa semakin tinggi *affective commitment* karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang diterapkan oleh karyawan. Nilai *t-statistik* sebesar 3,901 (>1,96) berarti *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara signifikan positif. Hasil tersebut memberikan arti bahwa hipotesis 1 diterima.

Variabel *affective commitment* berpengaruh secara positif terhadap *work engagement* dibuktikan dengan hasil koefisien parameter sebesar 0,691. Nilai koefisien parameter yang diperoleh bertanda positif yang memberi makna bahwa semakin tinggi *affective commitment* karyawan maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan pada perusahaan. Hasil *t-statistik* sebesar 5,340 (>1,96) menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* yang signifikan positif. Sehingga, hasil tersebut hipotesis 2 dapat dinyatakan diterima.

Adapun hasil koefisien parameter sebesar 0,356 yang berarti variabel *work engagement* berpengaruh secara positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien yang dimiliki bertanda positif, artinya semakin tinggi *work engagement* dari karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang dilakukan oleh karyawan. Nilai *t-statistik* sebesar 2,095 (>1,96) membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Sehingga, hipotesis 3 dapat diterima.

Hasil uji *indirect effect* menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung antara *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisien parameter 0,246 sedangkan nilai *t-statistik* yang diperoleh sebesar 2,000 (>1,96). Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya pengaruh secara signifikan dan *work engagement* mampu memediasi pengaruh *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil tersebut, dapat diartikan bahwa hipotesis 4 diterima.

Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian ini memberikan hasil bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, maka H1 dapat diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Jufrizen *et al.* (2023) dan Pattnaik & Sahoo (2023) yang juga menyatakan bahwa *affective commitment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Tingkat *affective commitment* karyawan dapat dibuktikan dengan tingkat kesetiaan karyawan pada perusahaan, yang artinya karyawan bersedia menghabiskan sisa karirnya di perusahaan. Berdasarkan hasil analisis deskriptif menunjukkan sebagian besar karyawan divisi *steel structure* PT. X telah bekerja selama lebih dari enam tahun, artinya karyawan divisi *steel structure* memiliki *affective commitment* yang tinggi dan menganggap perusahaan merupakan bagian yang akan selalu melekat dengan dirinya. Hal tersebut mampu meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan yaitu karyawan selalu bekerja sesuai prosedur yang telah ditentukan oleh perusahaan dan karyawan tidak ingin membuat masalah yang pada akhirnya dapat mengganggu perjalanan karirnya di PT. X dan menyebabkan mereka keluar atau diberhentikan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Selain itu, hasil rata-rata jawaban responden karyawan perempuan menunjukkan *affective commitment* yang lebih tinggi yang dibuktikan eratny hubungan dari delapan karyawan perempuan di tempat kerja. Mereka sering kali berkumpul bersama saat jam istirahat sehingga mempererat keakraban mereka hingga menganggap seperti keluarga. Oleh karena itu, sangat memungkinkan untuk saling membantu apabila terdapat rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan terkait pekerjaannya dengan sukarela.

Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Work Engagement*

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara *affective commitment* terhadap *work engagement*, maka H2 diterima. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya oleh Kaur & Mittal (2020) dan Zhu & Song (2022) yang menyatakan bahwa variabel *affective commitment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan divisi *steel structure* menanamkan komitmen afektif yaitu loyalitas tinggi dibuktikan dengan karyawan yang berperan lebih aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai, serta memiliki keikutsertaan yang signifikan dalam kegiatan perusahaan. Karyawan juga merasa misi dan nilai-nilai perusahaan sangat selaras dengan keyakinan pribadi para karyawan dan menciptakan rasa memiliki tujuan dan makna dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat terjadi sebab menurut para karyawan perusahaan telah mampu memberikan dan memperhatikan kebutuhan karyawannya. Kondisi tersebut memberikan pengaruh yang signifikan pada karyawan karena ketika karyawan dipenuhi semua kebutuhan dan haknya oleh perusahaan, karyawan akan menyadari adanya ikatan yang kuat antara dirinya dengan perusahaan. Maka demikian, karyawan merasa perusahaan memiliki makna yang penting bagi dirinya. Ketika hubungan karyawan dengan perusahaan terjalin dengan baik, tentunya karyawan tak akan segan memberikan dedikasinya pada perusahaan semaksimal mungkin. Mereka mengerjakan *job desc* dengan antusias yang tinggi dengan mengerahkan seluruh tenaganya untuk menyelesaikan pekerjaan. Tak jarang pula ketika karyawan menemukan kesulitan saat bekerja, mereka akan tetap fokus pada pekerjaannya untuk mencari solusi. Hal tersebut turut menunjukkan bahwa karyawan memiliki semangat yang tinggi ketika bekerja.

Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji dapat diketahui bahwa variabel *work engagement* memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*, maka H3 diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian dari Sadiyah *et al.* (2023), Jufrizen *et al.* (2023), dan Kurniawan (2018) yang menjelaskan adanya pengaruh secara positif signifikan antara *work engagement* dengan *organizational citizenship behavior*. *Work engagement* yang tinggi yang dimiliki oleh setiap karyawan mampu mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan yang bukan menjadi *jobdesc* utama mereka seharusnya. Berdasarkan perolehan rata-rata jawaban responden, indikator *vigor* (semangat) pada variabel *work engagement* memiliki nilai paling tinggi di antara indikator lainnya. Manajer divisi *steel structure* menyebutkan bahwa karyawan dalam divisi tersebut memiliki semangat yang tinggi dalam urusan pekerjaan, terhitung skala terkerlambatan karyawan datang ke tempat kerja dan perizinan tidak masuk kerja yang kecil. Karyawan divisi *steel structure* selalu memiliki antusiasme yang tinggi terkait pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, ketika ada *project*

masuk dengan segera seluruh karyawan mengerjakan *jobdesc* masing-masing agar target dapat tercapai sesuai dengan perkiraan. Antusiasme karyawan yang tinggi terhadap pekerjaan membuat mereka mengerahkan seluruh kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan harapan dapat memberikan kontribusi yang maksimal untuk perusahaan.

Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Work Engagement*

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *work engagement* berhasil memediasi pengaruh variabel *affective commitment* terhadap variabel *organizational citizenship behavior* secara tidak langsung. Dengan kata lain, terdapat pengaruh antara *affective commitment* dengan *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement*, oleh karena itu H4 diterima. Hasil tersebut selaras dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Prayitno *et al.* (2022) yang juga telah membuktikan variabel *work engagement* mampu menjadi variabel *intervening* antara variabel *affective commitment* dan variabel *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan pada penelitian yang dilakukan pada karyawan divisi *steel structure* PT. X karyawan memiliki loyalitas yang cukup tinggi untuk perusahaan. Meskipun keterikatan emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan belum menyentuh titik maksimal, namun sudah cukup untuk membuktikan bahwa karyawan divisi *steel structure* memiliki *affective commitment* yang baik untuk PT. X. Dalam hal ini diwujudkan dengan adanya semangat dan antusias para karyawan dalam mengerjakan tugas karena adanya keterikatan dengan pekerjaannya, sehingga karyawan bersedia mengerjakan tugas lebih banyak dari apa yang seharusnya mereka kerjakan, yang mana karyawan bermaksud untuk memberikan kontribusi penuh pada perusahaan. Hal tersebut memberikan makna bahwa *work engagement* pada karyawan akan berdampak positif dan signifikan di antara hubungan *affective commitment* dengan *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X dapat ditarik kesimpulan bahwa *affective commitment* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X, *affective commitment* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *work engagement* pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X, *work engagement* berpengaruh secara positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X, dan *work engagement* berhasil memediasi pengaruh *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan divisi *steel structure* di PT. X.

Perusahaan disarankan dapat terus meningkatkan *affective commitment* pada karyawan. Perusahaan diharapkan dapat melakukan pendekatan dengan karyawan dan memberikan apresiasi yang lebih membangun agar karyawan merasa memiliki hubungan yang lebih dekat dengan perusahaan, seperti memberikan penghargaan khusus pada karyawan terbaik dalam periode tertentu. Selain itu, atasan diharapkan dapat memberikan contoh dan motivasi terkait perilaku ikhlas ketika mengerjakan pekerjaan-pekerjaan kecil agar karyawan terbiasa untuk saling membantu tanpa mengharap imbalan yang berarti, hal ini juga dapat dilakukan dengan penguatan atau pembentukan budaya organisasi. Perusahaan sebaiknya mengupayakan peningkatan produktivitas dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan dapat lebih fokus untuk menyelesaikan pekerjaan dan dapat bekerja secara totalitas. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lainnya yang dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* seperti motivasi kerja, *reward*, kepuasan kerja, atau variabel lainnya. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat mendorong karyawan untuk melakukan perilaku OCB di tempat kerja, motivasi tersebut dapat berupa *rewarding* yang diberikan dari perusahaan ataupun perasaan puas karyawan pada pekerjaan yang dikerjakan. Sehingga hasil yang diperoleh dapat menjadi acuan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Arestia, N. (2022). Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan Perbankan di Pontianak. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 5(2), 55–64. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.214>
- Fala, H., Prayekti, & Kirana, K. C. (2021). Peran Komitmen Afektif, Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan DI Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37641/jimkes.v9i1.417>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). *Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Fatmasari, I. T., & Rozaq, K. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan motivasi intrinsik terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(03), 576–588. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/24534>
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi Tesis dan Destrasi Ilmu Manajemen*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). *Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement*. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357–382. <https://doi.org/10.1108/APJBA-08-2020-0287>
- Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). *Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia*. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1–12. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01)
- Kaur, P., & Mittal, A. (2020). *Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment*. *The Open Psychology Journal*, 13(1), 115–122. <https://doi.org/10.2174/1874350102013010115>
- Kharismasyah, A. Y., & Bagis, F. (2019). *Affective Commitment Sebagai Variabel Mediasi Antara Pengaruh Distributive Justice Dan Procedural Justice Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Bank Bni Cabang Kebumen*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 10(1). <https://doi.org/10.18196/mb.10173>
- Koroh, T. R., Keraf, M. A., & Damayanti, Y. (2021). *Relationship between Affective Commitment and Work Engagement in Employees of Savings and Loans Cooperatives in Kupang City*. *Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Cendana*, 3(1), 24–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.35508/jhbs.v3i1.3053>
- Kurniawan, I. S. (2018). Pengaruh *Value Congruence* Dan *Core Self-Evaluations* terhadap *Job Engagement* dan dampaknya pada *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis*, 23(12). <https://doi.org/https://doi.org/10.20961/jkb.v23i12.27492>

- Kusuma, N. T., Kurniawan, I. S., & Herawati Jajuk. (2021). Mediasi *Work Engagement* Pada *Perceived Organizational Support* yang Dirasakan terhadap *Job Satisfaction* Dan *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 18(2), 128–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.31849/jieb.v18i2.5664>
- Maharani, T. D., & Frianto, A. (2023). *Organizational Citizenship Behavior*: Peran Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 406–417. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p406-417>
- Marina, R., Tabroni, & Zulkifli. (2020). Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan *Work Motivation* Dimoderasi Oleh *Change Management* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui *Work Engagement* Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada AOCC PT Angkasa Pura I (Persero)). *Jurnal EKOBISMAN*, 5(2).
- Mishra, A. K., Kapil, K., & Upadhyay, R. K. (2022). *Mediating role of job embeddedness in the relation between work engagement and organisational citizenship behaviour*. *Int. J. Economics and Business Research*, 23(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJEBR.2022.119348>
- Nabilla, M., Budiono, B., Witjaksono, A. D., & Wardoyo, D. T. W. (2023). *The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Job Performance with Employee Engagement as a Mediating Variable*. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3418–3428. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.26>
- Otaibi, S. M. Al, Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2022). *The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment*. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6). <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3049>
- Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2023). *Influence of high-performance work practices on organizational citizenship behaviour: the mediating role of affective commitment*. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(1), 150–167. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2020-0241>
- Pratama, D., & Nilasari, M. (2022). Antecedent Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk Area Jakarta Cikini. *International Journal of Demos*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.196>
- Prayitno, S., Iqbal, M. A., & Aulia, I. N. (2022). *The Impact of Affective Commitment to Organizational Citizenship Behavior on Millennial Employees in an Indonesian Construction Company: Work Engagement and Knowledge Sharing as Mediators*. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 70–79. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.243>
- Putri, D. N. (2023). *Pengaruh perceived organizational support terhadap work engagement: peran mediasi affective commitment dan moderasi co-worker support*. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 368–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p368-376>
- Riberio, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & David, R. (2022). *Does authentic leadership stimulate organizational citizenship behaviors? The importance of affective commitment as a mediator*. *Sustainability Accounting, Management, and Policy Journal*, 13(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SAMPJ-11-2019-0423>
- Sadiyah, H., Rozaq, K., & Nugrohoseno, D. (2023). *The Effect of Perceived Organizational Support and Job Crafting on The Organizational Citizenship Behavior Through Work Engagement as an Intervening Variable*. *Journal of Business and Management Review*, 4(7). <https://doi.org/10.47153/jbmr47.7492023>

Annisa Alifia Rahman & Agus Frianto, Pengaruh *affective commitment* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *work engagement* sebagai variabel *intervening*

Salim, N. H., Wijayanti, D. T., & Witjaksono, A. D. (2020). *The Effect Of Workplace Spirituality On Affective Commitment And Turnover Intention: Case Study On Construction Industry. International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 23–38. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.623>

Widhi, K. T., & Desiana, P. M. (2022). *The Effect of Workplace Spirituality on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Affective Commitment. Proceedings of the 7th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2022)*, 1106–1113. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-234-7_116

Zhao, X., Yang, Y. C., Han, G., & Zhang, Q. (2022). *The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior — The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. Frontiers in Psychology*, 13(864078). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078>

Zhu, J. J., & Song, H. M. (2022). *The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. Frontiers in Psychology*, 13(805208). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>