

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

##### **4.1.1 Gambaran Lokasi Penelitian**

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur (Kanwil Kemenag NTT), yang awalnya bernama Kantor Urusan Agama Daerah Tingkat I Nusa Tenggara Timur, dibentuk pada tanggal 15 Januari 1962, sebagai hasil Musyawarah antara tim Pelaksana Pembangunan Kantor - Kantor Daerah Tingkat I NTB, NTT, Sulawesi Utara/Tenggara dan Sulawesi Selatan/Tenggara dengan pejabat teras KUAD Timor di Kupang. Kemudian dengan terbitnya Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 91 Tahun 1967 tentang Perubahan Struktur Organisasi Departemen Agama yang menggunakan nomenklatur Perwakilan Departemen Agama Provinsi maupun Kabupaten, maka Gubernur Provinsi NTT membentuk perwakilan Departemen Agama Provinsi Nusa Tenggara Timur di Kupang. Selanjutnya pada tahun 1971, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Agama RI Nomor 52 Tahun 1971, Kantor Perwakilan Departemen Agama Provinsi berubah nomenklatur menjadi Kantor Wilayah.

Berdasarkan PMA Nomor 13 Tahun 2012 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama, Kanwil Kemenag NTT memiliki tugas untuk membantu Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam menyelenggarakan pembangunan di bidang agama dan keagamaan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Kanwil Kemenag NTT dibagi ke dalam sembilan unit

kerja, yaitu Bagian Tata Usaha, Bidang Urusan Agama Katolik, Bidang Haji dan Bimas Islam, Bidang Pendidikan Katolik, Bidang Pendidikan Islam, Bidang Bimas Kristen, Pembimbing Masyarakat Hindu, Pembimbing Masyarakat Budha, dan Pembimbing Syariah.

Kanwil Kemenag NTT ini berlokasi di Jalan Frans Seda, Kelurahan Kayu Putih, Kecamatan Oebobo, Kota Kupang.

#### **4.1.2 Visi, Misi, dan Tugas Pokok Kanwil Kemenag NTT**

##### **1. Visi**

Visi Kanwil Kemenag NTT adalah: “Terwujudnya Masyarakat Nusa Tenggara Timur Yang Taat Beragama, Rukun, Cerdas, dan Sejahtera Lahir Batin dalam Rangka Mewujudkan Indonesia yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong”. Visi ini memiliki makna sebagai berikut:

- a. Taat: memiliki pengertian tunduk dan patuh, sehingga taat beragama dapat didefinisikan bahwa setiap umat beragama di Nusa Tenggara Timur mampu menjalankan kegiatan beragamanya sesuai dengan ajaran agamanya masing-masing.
- b. Rukun: memiliki pengertian baik dan damai, sehingga rukun dapat didefinisikan bahwa terciptanya kehidupan inter dan antar umat beragama di Nusa Tenggara Timur secara baik dan damai. Sejalan dengan visi nasional maka hal ini akan mendorong munculnya rasa

toleransi sesama umat beragama, rasa saling menghargai dan sikap kegotong-royongan.

- c. Cerdas: mencakup kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual. Kecerdasan intelektual, yaitu kemampuan untuk mempelajari, memahami, dan menguasai ilmu agama, serta sains dan teknologi sesuai dengan jenjang pendidikan; berpikir rasional abstrak, inovatif dan kreatif; serta mampu mengaplikasikan pengetahuan dalam rangka memecahkan masalah. Kecerdasan emosional, yaitu kemampuan untuk mengenali dan mengelola emosi diri dan orang lain, dapat memotivasi diri, serta berinteraksi dan bersosialisasi dengan orang lain. Kecerdasan spiritual, yaitu kemampuan memahami, menghayati, dan mengamalkan akhlak mulia dan nilai-nilai agama, serta menempatkan perilaku hidup dalam konteks makna yang luas.
- d. Sejahtera: mengandung pengertian aman sentosa, makmur, selamat, serta terlepas dari berbagai gangguan. Sejahtera lahir batin dalam konteks agama dapat diartikan bahwa setiap umat beragama di Nusa Tenggara Timur dapat menjalankan kegiatan beragama secara bebas tanpa gangguan dari pihak mana pun, serta tersedianya sarana dan prasarana ibadah yang memadai bagi seluruh umat beragama di Nusa Tenggara Timur.

## 2. Misi

Untuk mewujudkan visi tersebut, maka Kanwil Kemenag NTT mengemban tujuh misi berikut:

- a. Meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran agama.
- b. Memantapkan kerukunan intra dan antar umat beragama.
- c. Menyediakan pelayanan kehidupan beragama yang merata dan berkualitas.
- d. Meningkatkan pemanfaatan dan kualitas pengelolaan potensi ekonomi keagamaan.
- e. Mewujudkan penyelenggaraan ibadah haji dan umrah yang berkualitas dan akuntabel.
- f. Meningkatkan akses dan kualitas pendidikan umum berciri agama, pendidikan agama pada satuan pendidikan umum, dan pendidikan keagamaan.
- g. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, akuntabel dan terpercaya.

### 3. Tugas Pokok

Terdapat lima hal pokok yang menjadi tanggungjawab Kanwil Kemenag NTT dalam melaksanakan pembangunan di bidang agama di Provinsi Nusa Tenggara Timur, yaitu:

- a. Peningkatan kualitas kehidupan beragama
- b. Peningkatan kerukunan umat beragama
- c. Peningkatan kualitas pendidikan agama dan keagamaan
- d. Peningkatan kualitas penyelenggaraan haji
- e. Penciptaan tata kelola pemerintahan yang bersih dan berwibawa

### 4.1.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden adalah keadaan atau identitas yang melekat pada responden, yang meliputi berbagai aspek yang melatarbelakangi responden yang akan dimintai keterangannya yang berhubungan dengan penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini dilihat dari beberapa aspek, yaitu jenis kelamin, umur, dan pendidikan terakhir.

#### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berikut data responden pada Kanwil Kemenag NTT berdasarkan jenis kelamin:

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No            | Jenis Kelamin | Jumlah    | Prosentase (%) |
|---------------|---------------|-----------|----------------|
| 1             | Laki-laki     | 47        | 68             |
| 2             | Perempuan     | 22        | 32             |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>69</b> | <b>100</b>     |

*Sumber: Data Primer, 2019*

Berdasarkan data pada Tabel 4.1, selisih jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki dan perempuan cukup besar, yaitu 25 orang. Responden terbanyak adalah yang berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 47 orang (68%). Keadaan ini menunjukkan bahwa pegawai negeri dengan masa kerja menengah ke bawah pada Kanwil Kemenag NTT didominasi oleh yang berjenis kelamin laki-laki.

## 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

Berikut data responden pada Kanwil Kemenag NTT berdasarkan umur:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Umur**

| No            | Umur          | Jumlah    | Prosentase (%) |
|---------------|---------------|-----------|----------------|
| 1             | ≤ 30 Tahun    | 4         | 6              |
| 2             | 31 – 40 Tahun | 41        | 59             |
| 3             | 41 – 50 Tahun | 22        | 32             |
| 4             | ≥ 51 Tahun    | 2         | 3              |
| <b>Jumlah</b> |               | <b>69</b> | <b>100</b>     |

*Sumber: Data Primer, 2019*

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak adalah yang berusia antara 31-40 tahun, yaitu sebanyak 41 orang (59%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kanwil Kemenag NTT rata-rata telah memasuki usia yang matang, baik dari segi pengalaman kerja, pengetahuan tugas, dan kemampuan manajemen waktu kerja.

## 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Berikut data responden pada Kanwil Kemenag NTT berdasarkan pendidikan terakhir:

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

| No            | Pendidikan Terakhir | Jumlah    | Prosentase (%) |
|---------------|---------------------|-----------|----------------|
| 1             | SMP                 | 1         | 1              |
| 2             | SMA                 | 4         | 6              |
| 3             | Diploma             | 2         | 3              |
| 4             | S1                  | 56        | 81             |
| 5             | S2                  | 6         | 9              |
| <b>Jumlah</b> |                     | <b>69</b> | <b>100</b>     |

*Sumber: Data Primer, 2019*

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa jenjang pendidikan terakhir responden cukup bervariasi, dari jenjang SMP hingga Magister (S2). Jumlah terbanyak terdapat pada yang berpendidikan terakhir Sarjana (S1), yaitu sebanyak 56 responden (81%). Hal ini menunjukkan bahwa pegawai pada Kanwil Kemenag NTT rata-rata memiliki tingkat pendidikan yang baik, sehingga dapat cepat memahami tugas yang diberikan.

#### **4.1.4 Analisis Statistik Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk menggambarkan bagaimana tanggapan responden untuk masing-masing indikator maupun secara total untuk setiap variabel.

##### **1. Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB)**

Dalam penelitian ini, perilaku kewargaan organisasi adalah tindakan bebas pegawai Kanwil Kemenag NTT yang dilakukan secara sukarela, tanpa harapan dan jaminan kompensasi atau balas jasa dari organisasi,

meski secara langsung atau tidak langsung bermanfaat bagi organisasi tersebut. Indikator perilaku kewargaan organisasi meliputi sikap *altruisme* (membantu orang lain secara sukarela), *consientiousness* (melebihi standar atau apa yang diharapkan), *sportmanship* (menghindari ketegangan dan memelihara suasana sinergis), *courtesy* (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja), dan *civic virtue* (ketertarikan dan kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi).

Nilai persepsi responden untuk variabel OCB adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4**  
**Deskripsi Variabel OCB**

| No        | Indikator                                                                 | Item Pernyataan | $\Sigma$ | $\bar{X}Ps - p$ | $(\bar{X}Ps - p)/5$ | Ps - p | Skor Indikator (%) | Kategori   |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|-----------------|---------------------|--------|--------------------|------------|
| 1         | Altruisme (membantu orang lain secara sukarela)                           | 1               | 207      | 3,00            | 0.60                | 60,00  | 61.01              | Cukup Baik |
|           |                                                                           | 2               | 214      | 3.10            | 0.62                | 62.03  |                    |            |
| 2         | Consientiousness (melebihi standar atau apa yang diharapkan)              | 3               | 199      | 2.88            | 0.58                | 57.68  | 58.99              | Cukup Baik |
|           |                                                                           | 4               | 208      | 3.01            | 0.60                | 60.29  |                    |            |
| 3         | Sportmanship (menghindari ketegangan dan memelihara suasana sinergis)     | 5               | 208      | 3.01            | 0.60                | 60.29  | 59.86              | Cukup Baik |
|           |                                                                           | 6               | 205      | 2.97            | 0.59                | 59.42  |                    |            |
| 4         | Courtesy (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja)                       | 7               | 210      | 3.04            | 0.61                | 60.87  | 61.30              | Cukup Baik |
|           |                                                                           | 8               | 213      | 3.09            | 0.62                | 61.74  |                    |            |
| 5         | Civic Virtue (ketertarikan dan kesetiaan yang tinggi terhadap organisasi) | 9               | 209      | 3.03            | 0.61                | 60.58  | 59.71              | Cukup Baik |
|           |                                                                           | 10              | 203      | 2.94            | 0.59                | 58.84  |                    |            |
| Rata-rata |                                                                           |                 |          |                 |                     |        | 60.17              | Cukup Baik |

*Sumber: Hasil Olah Data (Lampiran 2)*



Data pada Tabel 4.4 menunjukkan rata-rata angka persepsi responden untuk variabel perilaku kewargaan organisasi sebesar 60,17% dan jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 52–67 dengan predikat cukup baik.

Capaian indikator terendah adalah indikator *consientiousness* (melebihi standar atau apa yang diharapkan) yaitu sebesar 58,99% dan capaian tertinggi adalah pada indikator *courtesy* (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja), yaitu sebesar 61,30%.

## 2. Kepuasan Kerja

Dalam penelitian ini, kepuasan kerja adalah suatu perasaan emosional pegawai Kanwil Kemenag NTT terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang dihadapi. Indikator kepuasan kerja meliputi sikap terhadap pekerjaan itu sendiri (*the work itself*), gaji (*pay*), kesempatan promosi (*promotions*), pengawasan (*supervision*), dan rekan kerja atau tim kerja (*work group*).

Nilai persepsi responden untuk variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja**

| No        | Indikator                                           | Item<br>Pernya<br>taan | $\Sigma$ | $\bar{X}Ps - p$ | $(\bar{X}Ps - p)/5$ | Ps - p | Skor<br>Indikator<br>(%) | Kategori |
|-----------|-----------------------------------------------------|------------------------|----------|-----------------|---------------------|--------|--------------------------|----------|
| 1         | Pekerjaan itu sendiri<br>( <i>the work itself</i> ) | 11                     | 253      | 3.67            | 0.73                | 73,33  | 74,78                    | Baik     |
|           |                                                     | 12                     | 263      | 3.81            | 0.76                | 76,23  |                          |          |
| 2         | Gaji ( <i>pay</i> )                                 | 13                     | 264      | 3.83            | 0.77                | 76.52  | 75,65                    | Baik     |
|           |                                                     | 14                     | 258      | 3.74            | 0.75                | 74,78  |                          |          |
| 3         | Kesempatan promosi<br>( <i>promotions</i> )         | 15                     | 252      | 3.65            | 0.73                | 73.04  | 73.33                    | Baik     |
|           |                                                     | 16                     | 254      | 3.68            | 0.74                | 73.62  |                          |          |
| 4         | Pengawasan<br>( <i>supervision</i> )                | 17                     | 261      | 3.78            | 0.76                | 75.65  | 75.51                    | Baik     |
|           |                                                     | 18                     | 260      | 3.77            | 0.75                | 75.36  |                          |          |
| 5         | Rekan kerja atau Tim<br>Kerja ( <i>work group</i> ) | 19                     | 261      | 3.78            | 0.76                | 75.65  | 75.80                    | Baik     |
|           |                                                     | 20                     | 262      | 3,79            | 0.76                | 75.94  |                          |          |
| Rata-rata |                                                     |                        |          |                 |                     |        | 75.01                    | Baik     |

*Sumber: Hasil Olah Data (Lampiran 4)*

Data pada Tabel 4.5 menunjukkan rata-rata angka persepsi responden untuk variabel kepuasan kerja sebesar 75,01% dan jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 68 - 83 dengan predikat baik.

Capaian indikator terendah adalah indikator kesempatan promosi (*promotions*) yaitu sebesar 73,33% dan capaian tertinggi adalah pada indikator rekan kerja atau tim kerja (*work group*) yaitu sebesar 75,80%.

### 3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi Kanwil Kemenag NTT, yang ditunjukkan dengan keinginan

untuk tetap bertahan dalam organisasi, dan kesediaan berkorban dan berusaha sekuat tenaga demi kesuksesan organisasi.

Nilai persepsi responden untuk variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi**

| No        | Indikator                                          | Item Pernyataan | $\Sigma$ | $\bar{X}_{Ps} - p$ | $(\bar{X}_{Ps} - p)/5$ | Ps - p | Skor Indikator (%) | Kategori |
|-----------|----------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------------|------------------------|--------|--------------------|----------|
| 1         | Komitmen Afektif (keterikatan emosional)           | 21              | 255      | 3.70               | 0.74                   | 73.91  | 75.22              | Baik     |
|           |                                                    | 22              | 264      | 3.83               | 0.76                   | 76.52  |                    |          |
| 2         | Komitmen Keberlanjutan (ketiadaan alternatif lain) | 23              | 269      | 3.90               | 0.78                   | 77.97  | 78,99              | Baik     |
|           |                                                    | 24              | 276      | 4,00               | 0.80                   | 80,00  |                    |          |
| 3         | Komitmen Normatif (perasaan wajib)                 | 25              | 267      | 3.87               | 0.77                   | 77.39  | 77,54              | Baik     |
|           |                                                    | 26              | 268      | 3,88               | 0.78                   | 77,68  |                    |          |
| Rata-rata |                                                    |                 |          |                    |                        |        | 77.25              | Baik     |

*Sumber: Hasil Olah Data (Lampiran 5)*

Data pada Tabel 4.6 menunjukkan rata-rata angka persepsi responden untuk variabel komitmen organisasi sebesar 77,25% dan jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 68 - 83 dengan predikat baik.

Capaian indikator terendah adalah pada komitmen afektif (keterikatan emosional) yaitu sebesar 75,22% dan capaian tertinggi adalah pada komitmen keberlanjutan yaitu sebesar 78.99%.

#### 4. Kepribadian

Kepribadian merupakan suatu unsur internal dan hakiki dalam diri masing-masing pegawai Kanwil Kemenag NTT yang membentuk relasinya dengan orang lain, dan menentukan bagaimana ia memahami dan dipahami oleh orang lain.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Kepribadian**

| No        | Indikator                                                                                                              | Item Pernyataan | $\Sigma$ | $\bar{X}_{Ps} - p$ | $(\bar{X}_{Ps} - p)/5$ | $P_s - p$ | Skor Indikator (%) | Kategori |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------------|------------------------|-----------|--------------------|----------|
| 1         | Extraversion (kemampuan bersosialisasi)                                                                                | 27              | 272      | 3.94               | 0.79                   | 78.84     | 80.14              | Baik     |
|           |                                                                                                                        | 28              | 281      | 4.07               | 0.81                   | 81.45     |                    |          |
| 2         | Agreeableness (senang bekerja sama, ramah, hangat, dan kepercayaan kepada orang lain)                                  | 29              | 265      | 3.84               | 0.76                   | 76.81     | 78.55              | Baik     |
|           |                                                                                                                        | 30              | 277      | 4.01               | 0.80                   | 80.29     |                    |          |
| 3         | Conscientiousness (tanggung jawab terhadap tugas, teratur, dapat diandalkan, dan gigih)                                | 31              | 266      | 3.86               | 0.77                   | 77.10     | 77.39              | Baik     |
|           |                                                                                                                        | 32              | 268      | 3.88               | 0.77                   | 77.68     |                    |          |
| 4         | Emotional Stability (tenang dan percaya diri dalam menghadapi suatu masalah, serta juga memiliki pendirian yang teguh) | 33              | 272      | 3.94               | 0.79                   | 78.80     | 78.84              | Baik     |
|           |                                                                                                                        | 34              | 272      | 3.94               | 0.79                   | 78.80     |                    |          |
| 5         | Openness to experience (kreatif, memiliki keingintahuan yang tinggi)                                                   | 35              | 270      | 3.91               | 0.78                   | 78.26     | 77.10              | Baik     |
|           |                                                                                                                        | 36              | 262      | 3.80               | 0.76                   | 75.90     |                    |          |
| Rata-rata |                                                                                                                        |                 |          |                    |                        |           | 78.41              | Baik     |

*Sumber: Hasil Olah Data (Lampiran 6)*

Data pada Tabel 4.7 menunjukkan rata-rata angka persepsi responden untuk variabel kepribadian adalah sebesar 78.41%. Jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif, capaian ini berada

dalam rentang 68 – 83, dengan predikat baik. Capaian indikator terendah adalah indikator *openness to experience* (kreatif, memiliki keingintahuan yang tinggi) yaitu sebesar 77,10% dan capaian tertinggi adalah pada indikator *extraversion* (kemampuan bersosialisasi) yaitu sebesar 80,14%.

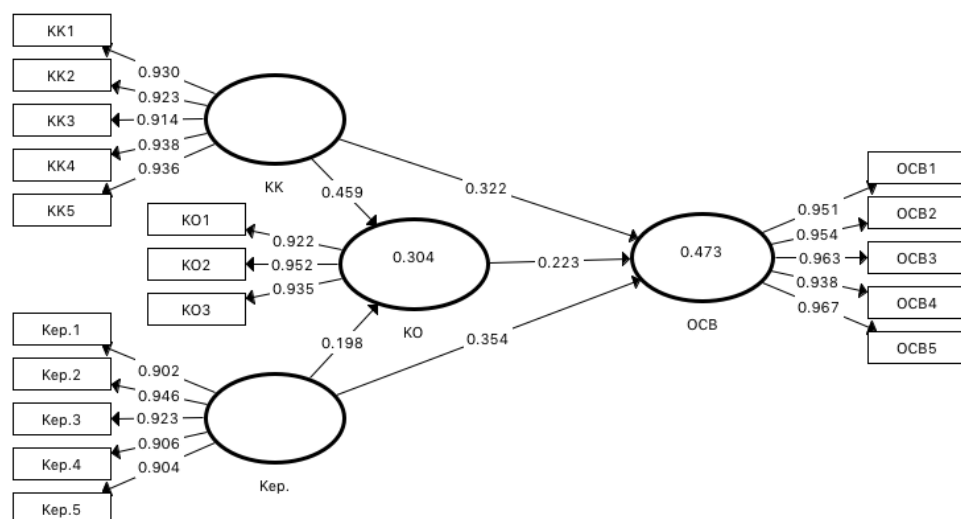
#### 4.1.5 Analisis Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)

Teknik analisis yang digunakan untuk menginterpretasikan dan menganalisis data dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling Partial Least Square* (SEM-PLS), yang dioperasikan melalui program SmartPLS versi 3.0.

##### 1. Analisa *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisa *outer model* mendefenisikan hubungan setiap indikator dengan variabel latennya. Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4.1**  
**Hasil Uji Algoritma**



Pada Gambar 4.1 di atas terlihat nilai koefisien jalur untuk setiap variable laten dengan masing-masing indikatornya dan nilai koefisien jalur antar variable laten. Nilai koefisien jalur antar variable laten dengan masing-masing indikator digunakan sebagai patokan dalam melakukan uji validitas konstruk. Nilai koefisien jalur antar variabel laten (*original value*) menunjukkan ada tidaknya pengaruh antar variabel laten tersebut. Nilai positif menunjukkan terdapatnya pengaruh, sedangkan nilai negatif menunjukkan tidak terdapatnya pengaruh antar variabel laten. Pada Gambar 4.1 di atas terlihat bahwa nilai koefisien jalur antar setiap variabel laten dalam model bernilai positif, yang mengindikasikan adanya pengaruh langsung antar setiap variabel tersebut.

Uji yang dilakukan pada outer model adalah meliputi: *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *cronbach's alpha*.

Berdasarkan Gambar 4.1, hasil uji dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Uji Validitas

Pada tahap ini, pengujian dilakukan dengan menggunakan program SmartPLS versi 3.0. Uji validitas yang dilakukan adalah validitas konstruk, yaitu dengan memperhatikan kuat tidaknya korelasi antara konstruk dan indikator pembentuk konstruk, serta hubungannya yang lemah dengan konstruk lainnya.

1) *Convergent Validity*

Validitas konvergen dapat dilihat dari *loading factor* untuk setiap indikator konstruk.

*Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0,5.

**Tabel 4.8**  
**Nilai *Loading Factor***

| Indikator | Nilai loading | Keterangan |
|-----------|---------------|------------|
| KK1       | 0.930         | Valid      |
| KK2       | 0.923         | Valid      |
| KK3       | 0.914         | Valid      |
| KK4       | 0.938         | Valid      |
| KK5       | 0.936         | Valid      |
| Kep.1     | 0.902         | Valid      |
| Kep.2     | 0.946         | Valid      |
| Kep.3     | 0.923         | Valid      |
| Kep.4     | 0.906         | Valid      |
| Kep.5     | 0.904         | Valid      |
| KO1       | 0.922         | Valid      |
| KO2       | 0.952         | Valid      |
| KO3       | 0.935         | Valid      |
| OCB1      | 0.951         | Valid      |
| OCB2      | 0.954         | Valid      |
| OCB3      | 0.963         | Valid      |
| OCB4      | 0.938         | Valid      |
| OCB5      | 0.967         | Valid      |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 4.8, diketahui bahwa semua nilai *loading factor* dalam penelitian ini nilainya lebih besar dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang dalam penelitian ini adalah valid.

Selain berdasarkan *loading factor*, validitas konvergen juga dilihat melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). *Rule of thumb*

yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai AVE harus lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil perhitungan yang dijalankan melalui *PLS Algorithm* dalam SmartPLS diperoleh nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE sebagai berikut.

**Tabel 4. 9**  
**Nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE**

|             | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Composite Reliability</b> | <b>Average Variance Extracted</b> |
|-------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| <b>KK</b>   | 0.960                   | 0.969                        | 0.862                             |
| <b>KO</b>   | 0.930                   | 0.955                        | 0.877                             |
| <b>Kep.</b> | 0.953                   | 0.963                        | 0.840                             |
| <b>OCB</b>  | 0.976                   | 0.981                        | 0.912                             |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

Pada Tabel 4.9 tersebut, dapat dilihat bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel memenuhi nilai syarat, yaitu lebih besar dari 0,5. Nilai AVE terendah terdapat pada variabel kepribadian dengan nilai 0,840. Dengan memperhatikan nilai *loading factor* pada Tabel 4.8 dan nilai AVE pada Tabel 4.9 maka data dari penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

## 2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* dapat dilakukan dengan membandingkan nilai *loading factor* untuk setiap konstruk dalam suatu variabel laten dengan nilai *cross loading* setiap konstruk dalam suatu variabel laten terhadap setiap konstruk dalam variabel laten lainnya dalam model. Pengolahan data melalui program SmartPLS memberikan hasil berikut.



**Tabel 4.10**  
**Hubungan Antar Variabel Laten dan Cross Loadings**

| Indikator | Kepuasan Kerja | Kepribadian | Komitmen Organisasi | OCB   |
|-----------|----------------|-------------|---------------------|-------|
| KK1       | 0.930          | 0.323       | 0.513               | 0.526 |
| KK2       | 0.923          | 0.281       | 0.491               | 0.510 |
| KK3       | 0.914          | 0.254       | 0.392               | 0.509 |
| KK4       | 0.938          | 0.238       | 0.524               | 0.476 |
| KK5       | 0.936          | 0.276       | 0.474               | 0.497 |
| KEP1      | 0.902          | 0.902       | 0.312               | 0.500 |
| KEP2      | 0.946          | 0.946       | 0.318               | 0.540 |
| KEP3      | 0.923          | 0.923       | 0.393               | 0.502 |
| KEP4      | 0.906          | 0.906       | 0.186               | 0.408 |
| KEP5      | 0.904          | 0.904       | 0.285               | 0.423 |
| KO1       | 0.922          | 0.364       | 0.922               | 0.466 |
| KO2       | 0.952          | 0.309       | 0.952               | 0.499 |
| KO3       | 0.935          | 0.266       | 0.935               | 0.462 |
| OCB1      | 0.951          | 0.511       | 0.454               | 0.951 |
| OCB2      | 0.954          | 0.485       | 0.474               | 0.954 |
| OCB3      | 0.963          | 0.467       | 0.503               | 0.963 |
| OCB4      | 0.938          | 0.537       | 0.520               | 0.938 |
| OCB5      | 0.967          | 0.498       | 0.472               | 0.967 |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai *loading* dari masing-masing konstruk terhadap variabel latennya lebih besar daripada nilai *cross loading*-nya terhadap konstruk-konstruk lain pada variabel laten yang lain. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*.

Selain berdasarkan pada nilai *cross loading*, validitas diskriminan juga dilihat melalui nilai akar kuadrat dari *Average Variance Extracted*

(AVE). *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan yaitu nilai akar kuadrat dari AVE harus lebih besar dari 0,5. Perhitungan yang dijalankan melalui *PLS Algorithm*, mendapatkan nilai akar kuadrat AVE sebagaimana berikut.

**Tabel 4. 11**  
**Nilai Akar Kuadrat AVE**

| Variabel            | Akar Kuadrat AVE |
|---------------------|------------------|
| Kepuasan Kerja      | 0.928            |
| Kepribadian         | 0.916            |
| Komitmen Organisasi | 0.937            |
| OCB                 | 0.955            |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

Dalam Tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk seluruh variabel memenuhi nilai syarat, yaitu lebih besar dari 0,5. Nilai akar kuadrat AVE terendah terdapat pada variabel kepribadian dengan nilai 0,916.

Dengan memperhatikan nilai *cross loading* pada Tabel 4.10 dan nilai akar kuadrat AVE pada Tabel 4.11, maka data dari penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan uji validitas diskriminan.

#### b. Uji Reliabilitas Konstruk

Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai CR maupun CA lebih besar dari 0,7.

Berdasarkan Tabel 4.9, terlihat bahwa hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach alpha* menunjukkan nilai lebih besar dari 0,7, yang artinya nilai pada tiap instrumen reliabel.

## 2. Analisa *Inner Model* (Model Struktural)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat *covergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, maka yang berikutnya adalah evaluasi *inner model* (*inner relation*, *structural model*, dan *substantive theory*) yang meliputi pengujian *path coefficient*, dan  $R^2$ .

*Inner model* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan  $R^2$  untuk konstruk dependen, dan *Stone-Geiser Q-square test* untuk relevansi prediktif. Nilai  $R^2$  digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen (Ghozali, 2014). Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin besar kemampuan variabel laten independen dapat menjelaskan variabel laten dependen. Hasil  $R^2$  sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah” (Ghozali, 2015).

**Tabel 4.12**  
**Koefisien  $R^2$**

| Variabel                            | $R^2$ |
|-------------------------------------|-------|
| Komitmen Organisasi                 | 0.304 |
| Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) | 0.473 |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

Berdasarkan Tabel 4.12 diperoleh nilai  $R^2$  untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0.304. Hal ini berarti 30,4% variasi atau perubahan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kepribadian, sedangkan sisanya sebanyak 69.6% dijelaskan oleh faktor lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  termasuk lemah.

Berdasarkan Tabel 4.12, diperoleh nilai  $R^2$  untuk variabel OCB sebesar 0.473 hal ini berarti 47,3% variasi atau perubahan OCB dipengaruhi oleh kepuasan kerja, kepribadian dan komitmen organisasi, sedangkan sisanya sebanyak 52.7% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  termasuk moderat.

Di samping melihat nilai  $R^2$ , model juga dievaluasi dengan melihat  $Q^2$  prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur path (*path analysis*). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki prediktif relevansi, sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki prediktif relevansi.

Berdasarkan nilai  $R^2$  untuk dua variabel dependen, maka dapat dihitung nilai  $Q^2$  sebagaimana berikut:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - [(1-R_{21}) \times (1-R_{22})] \\ &= 1 - [1-0.304) \times (1-0.473)] \\ &= 1 - (0.696 \times 0.527) \\ &= 0.633 \end{aligned}$$

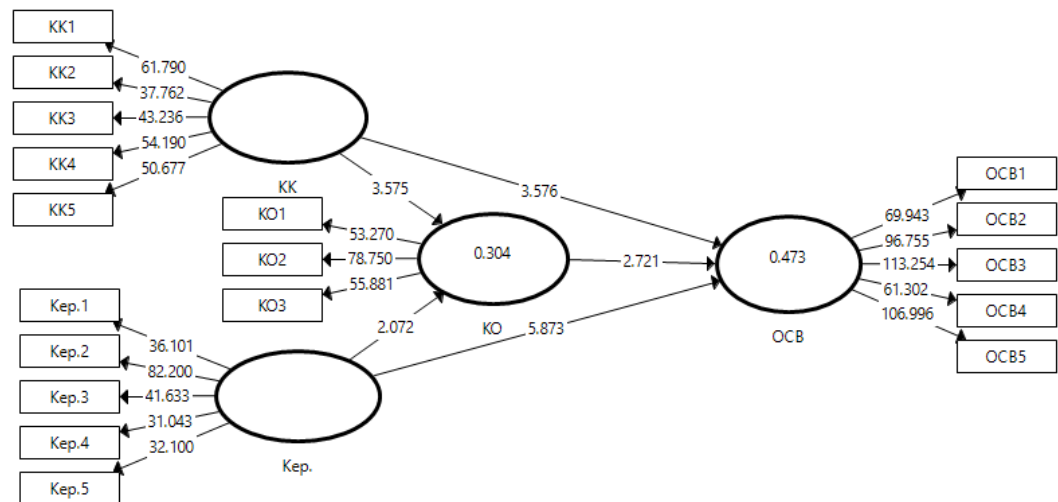
Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0.633. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya keragaman data penelitian yang dapat dijelaskan dari penelitian ini adalah sebesar 63.3% dan sebesar 36.7% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian ini.

### 3. Hasil *Bootstrapping*

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Dengan melakukan metode *bootstrapping*, dapat diketahui nilai t-statistik dan *probability value* (p-value) yang menjelaskan hubungan antar variabel laten dalam penelitian. *Rule of thumbs* dari terdukungnya suatu hipotesis penelitian adalah jika nilai t-statistik (T-hitung) lebih dari 1,96 (T-tabel) dan *probability value* (p-value) kurang dari 0,05 atau 5%.

Hasil pengujian *bootstrapping* pada SmartPLS mendapatkan hasil sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Diagram Jalur *Bootstrapping***



Untuk hasil perhitungannya dapat dilihat dalam Tabel Pengaruh Langsung dan Tabel Pengaruh Tidak Langsung di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Pengaruh Langsung**

| Path       | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STERR ) | P Values |
|------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| KK -> KO   | 0.459               | 0.469           | 0.128                      | 3.575                    | 0.000    |
| KK -> OCB  | 0.322               | 0.322           | 0.090                      | 3.576                    | 0.000    |
| KO -> OCB  | 0.223               | 0.224           | 0.082                      | 2.721                    | 0.007    |
| Kep.-> KO  | 0.198               | 0.193           | 0.096                      | 2.072                    | 0.039    |
| Kep.-> OCB | 0.354               | 0.360           | 0.060                      | 5.873                    | 0.000    |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

**Tabel 4.14**  
**Pengaruh Tidak Langsung**

| Path              | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STERR ) | P Values |
|-------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| KK -> KO -> OCB   | 0.102               | 0.104           | 0.051                      | 2.000                    | 0.046    |
| Kep. -> KO -> OCB | 0.044               | 0.041           | 0.024                      | 1.833                    | 0.067    |

*Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS*

Tabel 4.13 dan Tabel 4.14 menunjukkan hasil perhitungan SmartPLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variable laten dan efek mediasi variable komitmen organisasi terhadap pengaruh kepuasan kerja pada OCB, dan terhadap pengaruh kepribadian pada OCB. Berdasarkan nilai T-statistik (Thitung) dan p-value pada Tabel 4.14 maka diketahui terdapat pengaruh langsung dan signifikan antar setiap variable ( $T_{statistik} > 1,96$ ;  $p\text{-value} < 0,05$ ). Berdasarkan nilai T-statistik (Thitung) dan p-value pada Tabel 4.14 maka diketahui komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB ( $T_{statistik} > 1,96$ ;  $p\text{-value} < 0,05$ ), dan tidak memediasi pengaruh kepribadian terhadap OCB ( $T_{statistik} < 1,96$ ;  $p\text{-value} > 0,05$ ).

Untuk menguji efek mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, dilakukan dengan menggunakan metode Hair et al. (dalam Rismawan, et.al., 2014:435), yaitu: (1) memeriksa efek variable independen terhadap variabel dependen pada model dengan melibatkan variabel mediasi (efek A), (2) memeriksa efek variabel independen terhadap variabel dependen pada model tanpa melibatkan

variabel mediasi (efek B), (3) memeriksa efek variabel independen terhadap variabel mediasi pada model (efek C), (4) memeriksa efek variabel mediasi terhadap variabel dependen pada model (efek D). Berdasarkan hasil pemeriksaan keempat efek tersebut (efek A, B, C, dan D), selanjutnya dapat dibuktikan intervensi dari variabel mediasi dengan merujuk pada beberapa kriteria sebagai berikut: (1) Apabila efek C dan D signifikan, namun efek A tidak signifikan, maka mediasi terbukti secara penuh. Atau dapat dikatakan terjadi mediasi penuh pada model (*fully mediated*). (2) Apabila efek C, D, dan A signifikan, maka mediasi terjadi secara parsial pada model (*partially mediated*). (3) Apabila efek C, D, dan A signifikan, namun koefisien jalur efek A hampir sama dengan koefisien jalur pada efek B, maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*). (4) Jika salah satu, baik efek C maupun D tidak signifikan, maka mediasi tidak terbukti pada model (*unmediated*).

Dengan menggunakan metode Hair, et.al. tersebut maka dapat dikatakan bahwa variable komitmen organisasi hanya memediasi secara parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB (efek C, D, A signifikan).

Berdasarkan Tabel 4.13 dan Tabel 4.14, maka dapat dinyatakan sebagai berikut:

- a. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai  $p < 0.05$ .
- b. Variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB dengan nilai  $p < 0.05$ .



- c. Variabel komitmen organisasi memediasi pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap variabel OCB secara parsial dengan nilai  $p < 0.05$ .
- d. Variabel kepribadian berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi dengan nilai  $p < 0.05$ .
- e. Variabel kepribadian berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB dengan nilai  $p < 0.05$ .
- f. Variabel komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh variabel kepribadian terhadap variabel OCB dengan nilai  $p > 0.05$ .
- g. Variabel komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB dengan nilai  $p < 0.05$ .

#### **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, dapat dijelaskan bahwa persepsi responden terhadap variabel-variabel perilaku kewargaan organisasi (OCB), kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kepribadian. Selanjutnya berdasarkan hasil analisis SmartPLS versi 3.0, dapat dijelaskan pengaruh atau hubungan antar variabel-variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian dengan variabel perilaku kewargaan organisasi (OCB) pada Kanwil Kemenag NTT. Hasil penelitian ini diuraikan dalam sub bagian di bawah ini.

#### **4.2.1 Penilaian terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Pegawai Kanwil Kemenag NTT**

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi menunjukkan rata-rata angka persepsi responden sebesar 60,17. Jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 52–67 dengan predikat cukup baik. Capaian indikator terendah adalah indikator *consientiousness* (melebihi standar atau apa yang diharapkan) yaitu sebesar 58,99 dan capaian tertinggi adalah pada indikator *courtesy* (menjaga hubungan baik dengan rekan kerja), yaitu sebesar 61,30. Dengan hasil ini, maka hipotesis pertama untuk variabel perilaku kewargaan organisasi diterima.

Hasil ini sejalan dengan permasalahan OCB pada pegawai Kanwil Kemenag NTT. Rendahnya aspek *consientiousness*, yaitu berupaya melebihi standar atau apa yang diharapkan tergambar dalam wawancara peneliti dengan Kasubbag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian Kemenag NTT pada tanggal 29 November 2018. Dalam wawancara tersebut, peneliti mendapat informasi bahwa ketidakseimbangan jumlah pegawai tersebut tidak serta merta meningkatkan kerjasama, semangat, dan kemauan mengabdikan pada organisasi. Menurutny masih cukup banyak pegawai yang meninggalkan tempat kerja demi melakukan urusan-urusan pribadi sehingga mengganggu penyelesaian tugas secara keseluruhan. Demikian pun rendahnya keterlibatan pegawai pada kegiatan-kegiatan tambahan kantor yang dilaksanakan di luar jam kantor, seperti mengikuti pembinaan rohani, melakukan ziarah atau doa bersama, lawatan orang sakit dan meninggal, serta kerja bakti bersama

menggambarkan bahwa upaya pegawai untuk berbuat melebihi standar atau apa yang diharapkan organisasi masih cukup rendah.

Meski demikian, terdapat pula beberapa hal positif terkait aspek *conscientiousness* yang telah ditunjukkan oleh pegawai Kanwil Kemenag NTT. Dalam pengamatan penulis pada unit kerja subbag organisasi tata laksana dan kepegawaian, pegawai umumnya dengan sukarela akan berusaha menuntaskan pekerjaan mereka yang harus cepat diselesaikan. Dengan inisiatif pribadi, mereka akan menambah jam kerja kantor atau masuk pada hari libur, tanpa menuntut hak berupa uang lembur.

Capaian tertinggi pada indikator *courtesy* menegaskan pengamatan peneliti, yaitu bahwa pegawai Kanwil Kemenag NTT telah berupaya untuk saling menjaga hubungan dengan rekan kerja mereka. Konflik-konflik yang mungkin timbul berusaha diminimalisir dengan membangun sikap saling pengertian dan kerjasama di antara pegawai. Demikian pun semangat altruisme cukup terpelihara dengan membantu sesama rekan kerja yang tidak masuk kantor atau berhalangan melakukan tugas mereka. Pegawai juga tidak selalu mengeluh apabila mendapat pekerjaan tambahan dari pimpinan karena kesadaran mereka akan keterbatasan pegawai yang tidak mungkin diatasi sendiri oleh manajemen Kanwil Kemenag NTT.

#### **4.2.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi dan OCB Pegawai Kanwil Kemenag NTT**

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan rata-rata angka persepsi responden sebesar 75,01%. Jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 68 - 83 dengan predikat baik. Capaian terendah adalah indikator kesempatan promosi (*promotions*) yaitu sebesar 73,33%, sedangkan capaian tertinggi adalah pada indikator rekan kerja atau tim kerja (*work group*) yaitu sebesar 75,80%.

Hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja pegawai Kanwil Kemenag NTT sudah baik. Hal ini antara terlihat antara lain dari rekan kerja dan lingkungan kerja yang mendukung, di mana terbangun suasana kekeluargaan dan keakraban di antara sesama pegawai. Kebersamaan dan kekeluargaan yang telah terbina ini, sesuai pula dengan wawancara dengan pegawai subbag Inmas pada tanggal 5 Desember 2018, ternyata tidak saja membuat pegawai tetap bertahan, tetapi juga membuat mereka merasa nyaman dan meningkatkan kepuasan untuk tetap bekerja di Kanwil Kemenag NTT.

Demikian pimpinan selalu membangun relasi yang baik dan akrab dengan bawahan tanpa mengabaikan fungsi pengawasannya. Pegawai yang lalai dalam menjalankan tugas akan dipanggil dan diberi teguran secara pribadi sehingga tidak melukai harga diri pegawai. Kompensasi yang diterima juga dianggap mencukupi sebab selain gaji, pegawai Kanwil Kemenag NTT juga menerima uang makan dan tunjangan kinerja.

Terkait promosi, pegawai terutama merasa puas karena pola promosi jabatan secara umum sudah didasarkan pada daftar urut kepangkatan. Pegawai yang masa kerja dan golongannya lebih tinggi umumnya diprioritaskan untuk menduduki suatu jabatan. Meski demikian terdapat beberapa aspek yang masih kurang memuaskan sebagian pegawai, sebagaimana hasil wawancara peneliti dengan beberapa pegawai pada Subbag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian Kemenag NTT pada tanggal 14 November 2018. Pola promosi dan mutasi pada Kanwil Kemenag NTT saat ini dipandang belum akuntabel dan transparan, sebagaimana diatur dalam Pasal 73 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Pengangkatan dan penempatan pejabat pada posisi tertentu dinilai masih mengedepankan faktor kesamaan suku, agama, dan rasa suka atau tidak suka. Demikian pun hasil asesmen kompetensi yang seyogyanya disampaikan kepada pegawai yang mengikuti asesmen, justru tidak disampaikan sehingga menimbulkan kecurigaan dan ketidakpuasan pegawai terhadap pola promosi di Kanwil Kemenag NTT.

Selain kesempatan promosi, hal yang juga agak kurang memuaskan beberapa pegawai adalah terkait karakteristik pekerjaan mereka (*the work itself*). Beberapa pegawai ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan pendidikan dan formasi awal mereka. Sebagai misal dari tiga belas jabatan bendahara di Kanwil Kemenag NTT, hanya dua pegawai yang berijazah strata satu (S-1) ekonomi atau akuntansi dan selebihnya berijazah SLTA dan strata satu non ilmu ekonomi atau akuntansi. Hal ini tentu akan menimbulkan beberapa kesulitan dalam melakukan pekerjaan mereka. Meski demikian, seiring berjalannya waktu dan bertambahnya

pengalaman, beberapa pegawai dapat menyesuaikan diri dan menikmati pekerjaan mereka. Dengan hasil ini, maka hipotesis pertama untuk variabel kepuasan kerja pegawai Kemenag NTT ditolak.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi adalah 3,579 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Perubahan nilai kepuasan kerja mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan komitmen organisasi. Dengan kata lain, apabila tingkat kepuasan kerja pegawai Kanwil Kemenag NTT meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT, yang secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa hipotesis kedua penelitian ini diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT.

Hasil uji statistik ini juga sejalan dengan apa yang peneliti alami dan saksikan pada Kanwil Kemenag NTT, di mana relasi yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan komitmen keberlanjutan untuk tetap bekerja pada Kanwil Kemenag NTT. Kebersamaan, semangat kekeluargaan, dan kerjasama yang terbina dengan rekan kerja umumnya membuat pegawai semakin betah untuk tetap bekerja pada Kanwil Kemenag NTT. Berhenti dari Kanwil Kemenag NTT atau mutasi ke satuan kerja lain umumnya akan membuat pegawai merasa kurang nyaman karena harus menyesuaikan diri dengan rekan kerja yang baru pula. Demikian pun kompensasi yang diterima di Kanwil Kemenag NTT juga membuat pegawai memilih untuk tetap bertahan, sebagaimana dikemukakan dalam wawancara dengan tiga pegawai subbag Informasi dan Humas pada tanggal 05 Desember 2018.

Menurut ketiganya, kompensasi (gaji, tunjangan, honor) yang diterima dari Kanwil Kemenag NTT merupakan salah satu sebab mereka tetap bertahan.

Hasil uji statistik dan hasil wawancara ini juga sejalan dengan sejumlah pendapat ahli dan beberapa hasil penelitian. Beberapa pendapat, seperti oleh Kreitner dan Kinicki (2001:226), Parker dan Kohlmeyer (2005) dalam Sijabat (2011:100), dan Jaramillo et al. (2006) secara tegas mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan dan kuat dengan komitmen organisasi. Meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja. Demikian juga oleh hasil penelitian Panggabean (2004) juga mendukung bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitiannya menyatakan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja mengakibatkan semakin tinggi komitmen organisasi. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja mengakibatkan semakin rendahnya komitmen organisasi.

Selanjutnya hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB adalah 3,348 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001. Perubahan nilai kepuasan kerja mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan OCB. Dengan kata lain apabila kepuasan kerja pegawai Kanwil Kemenag NTT meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT, yang secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima, yaitu kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.

Tingginya kepuasan kerja pada indikator rekan kerja dan OCB pada indikator *courtesy* menunjukkan bahwa yang satu mempengaruhi yang lain. Hal ini sejalan dengan pengamatan peneliti di Kanwil Kemenag NTT, di mana ketika terjalin kerjasama dan rekan kerja saling mendukung secara teknis dan sosial, maka hubungan baik di antara mereka pun akan semakin terbina. Sebaliknya, ketika konflik dan ego lebih dikedepankan, maka kesediaan untuk membantu orang lain, kemauan untuk berbuat lebih bagi organisasi, serta suasana sinergitas pun semakin sulit tercipta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori dan hasil penelitian. Robbin dan Judge (2012:79) menyatakan bahwa OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Demikian juga Zeinabadi (2010) dan Foote. D.A (2008), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara intrinsik merupakan faktor dominan yang secara langsung mempengaruhi OCB dan secara tidak langsung dimediasi oleh tingkat komitmen organisasi.

#### **4.2.3 Pengaruh Kepribadian terhadap Komitmen Organisasi dan OCB**

##### **Pegawai Kanwil Kemenag NTT**

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel kepribadian sebesar 78.41% dan jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 68 - 83 dengan predikat baik. Capaian terendah



adalah pada indikator *openness to experience* (kreatif, memiliki keingintahuan yang tinggi) yaitu sebesar 77,10% dan capaian tertinggi adalah pada indikator *emotional stability* (tenang dan percaya diri dalam menghadapi suatu masalah, serta juga memiliki pendirian yang teguh) yaitu sebesar 80,14%.

Hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa secara umum kepribadian pegawai Kanwil Kemenag NTT sudah baik. Hal ini antara terlihat antara lain dari kemampuan bersosialisasi para pegawai Kanwil Kemenag NTT. Tingginya indikator rekan kerja pada variabel kepuasan kerja dan hasil wawancara peneliti dengan pegawai subbag informasi dan humas pada tanggal 5 Desember 2018. Hubungan yang baik dan kerjasama yang terjalin dengan sesama rekan kerja tentu tidak terlepas dari sikap saling mau membuka diri untuk menjalin relasi yang baik dengan sesama. Selain keterbukaan terhadap rekan kerja, sebagian besar pegawai Kanwil Kemenag NTT juga mampu bekerjasama dan menumbuhkan sikap saling pengertian (*agreeableness*). Perbedaan ide atau pendapat tidak dibesarkan-besarkan sehingga konflik-konflik yang tidak perlu dapat dihindari.

Demikian pun sebagian besar pegawai cukup mampu menunjukkan kedewasaan dan keteladanan bagi sesama rekan kerja. Hal ini antara lain terlihat dalam ketenangan menghadapi masalah serta tidak mudah terprovokasi untuk membentuk kubu-kubu kecil dalam kantor yang dapat menimbulkan persaingan tidak sehat antar pegawai. Pegawai umumnya juga cukup bertanggungjawab dan tekun dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Keterbukaan terhadap sesama rekan kerja serta kematangan emosi ini tentu mendukung pegawai untuk mau menerima sesuatu yang baru dan belajar dari orang

lain. Bila menghadapi kesulitan atau membutuhkan bantuan, pegawai tidak segan-segan meminta bantuan dari rekan kerja. Hal ini tentu membantu mereka dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Meski demikian, berdasarkan pengamatan peneliti masih terdapat pegawai Kanwil Kemenag NTT, yang oleh karena tingkat senioritasnya, cukup sulit untuk menerima masukan dan pendapat rekan kerja lain terutama terkait regulasi. Hal ini sesuai pula dengan hasil wawancara peneliti dengan Kasubbag Organisasi Tata Laksana dan Kepegawaian Kemenag NTT pada tanggal 29 November 2018. Dalam wawancara tersebut, ia mengeluhkan beberapa pegawai yang terkesan tidak mau belajar, terutama terkait regulasi baru yang sesungguhnya amat mendukung bagi penilaian pekerjaan mereka. Sebagai misal tentang pembuatan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Peneliti menyaksikan bahwa masih cukup banyak pegawai yang belum memahami bagaimana membuat SKP dan menyiapkan instrumen penilaiannya. Cukup banyak SKP yang dibuat asal-asalan sehingga berulang kali harus diperbaiki. Hal ini tentu tidak terjadi bila mereka mau belajar dari rekan kerja yang lebih memahami, atau sungguh-sungguh mengikuti sosialisasi terkait tata cara pengisian SKP. Kurangnya kemauan belajar tersebut sesuai dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa indikator *openness to experience* (kreatif, memiliki keingintahuan yang tinggi), jika dibandingkan dengan indikator kepribadian lainnya berada pada capaian yang paling rendah.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk pengaruh kepribadian terhadap komitmen organisasi adalah 1,982 dengan nilai signifikansi sebesar 0,048. Hal ini berarti bahwa perubahan nilai kepribadian mempunyai pengaruh searah

terhadap perubahan komitmen organisasi. Dengan kata lain apabila kepribadian meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada komitmen organisasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini sekaligus menerima hipotesis kelima, yaitu kepribadian berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT.

Pengaruh kepribadian terhadap komitmen organisasi ini juga sejalan dengan pengamatan peneliti pada pegawai Kanwil Kemenag NTT. Ketika tercipta kepercayaan dan sikap saling menerima (*agreeableness*), keterbukaan untuk menjalin relasi (*extraversion*), dan tanggungjawab terhadap tugas dan pekerjaan masing-masing (*conscientiousness*) maka akan berimplikasi pada kecintaan pegawai terhadap organisasi dan kemauannya untuk tetap bertahan pada organisasi tersebut. Dalam pengamatan peneliti selama bekerja di Kanwil Kemenag NTT, pegawai yang agak tertutup dan kurang menjalin relasi yang baik dengan sesama umumnya kurang betah berada dalam organisasi dan kurang melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan bersama.

Hasil uji statistik dan pengamatan peneliti terhadap pengaruh kepribadian terhadap komitmen organisasi sejalan pula dengan beberapa penelitian yang menemukan hubungan kuat antara beberapa aspek kepribadian dengan komitmen organisasi. Sambung dan Iring (2014) yang melakukan penelitian di Universitas Palangka Raya tentang pengaruh kepribadian terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variable mediasi. Keduanya menemukan bahwa kepribadian berpengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasi dan OCB.

Demikian pun penelitian oleh Allen dan Meyer (1990) serta Panaccio dan Vandenberghe (2012). Allen dan Meyer menyimpulkan bahwa *extraversion* secara signifikan mempengaruhi tiga dimensi komitmen organisasi, meliputi komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif. Sementara *emotional stability*, *conscientiousness*, dan *openness to experience* berpengaruh signifikan terhadap komitmen keberlanjutan, dan *agreeableness* berpengaruh signifikan terhadap komitmen normatif. Panaccio dan Vandenberghe menyimpulkan bahwa *extraversion* dan *agreeableness* secara positif berpengaruh terhadap komitmen afektif, komitmen keberlanjutan, dan komitmen normatif, sedangkan *emotional stability* berpengaruh secara negatif terhadap komitmen afektif, dan secara positif berhubungan dengan komitmen keberlanjutan.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk pengaruh kepribadian terhadap OCB Pegawai Kanwil Kemenag NTT adalah 6,074 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Hal ini berarti perubahan kepribadian mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan OCB, atau dengan kata lain apabila kepribadian meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada OCB dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini sekaligus menerima hipotesis keenam, yaitu kepribadian berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.

Hasil uji statistik ini juga sejalan dengan pengamatan peneliti pada Kanwil Kemenag NTT. Kemampuan bersosialisasi (*extraversion*) memiliki pengaruh yang besar bagi meningkatnya OCB. Ketika misalnya seorang pegawai mampu membuka diri dan menjalin relasi dengan orang lain, maka secara bawah sadar akan

menimbulkan kerelaan dan kesiapsediaan dari orang lain untuk membantu pegawai tersebut. Sebaliknya ketika seseorang menutup diri, mengedepankan emosi, suka berkonfrontasi, kurang bertanggung jawab, maka kerelaan dan kesediaan orang lain untuk membantunya pun akan semakin berkurang.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa teori perilaku organisasi. Moorman dan Blakely (1995) serta Saragih dan Joni (2007) berkesimpulan bahwa jika individu memegang teguh nilai-nilai dan norma kebersamaan, maka individu tersebut akan semakin menunjukkan OCB. Sambung dan Iring (2014) menemukan bahwa kepribadian selain berpengaruh langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi, juga berpengaruh langsung dan signifikan terhadap OCB. Demikian pun Zurasaka (2008), yang mengemukakan bahwa OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung beberapa hasil penelitian lainnya. Nuntufa (2014) dalam penelitiannya tentang pengaruh kepribadian terhadap OCB menemukan bahwa *extraversion*, *openness to experience*, *agreeableness* dan *conscientiousness* berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai Kemenag Kota Malang. Variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap OCB Pegawai Kemenag Kota Malang adalah *agreeableness*. Demikian pun penelitian oleh Kumar (2009) menemukan hanya sebagian faktor dalam *Big Five* yang secara signifikan mempengaruhi OCB, yaitu *conscientiousness*, *extraversion*, *neuroticism*, dan *agreeableness*.

#### **4.2.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB Pegawai Kanwil Kemenag NTT**

Hasil analisis deskriptif terhadap variabel komitmen organisasi menunjukkan rata-rata angka persepsi responden sebesar 77,25%. Jika dibandingkan dengan predikat rentang nilai uji deskriptif dikatakan bahwa capaian ini berada dalam rentang 68 - 83 dengan predikat baik atau tinggi. Capaian indikator terendah adalah indikator komitmen afektif (keterikatan emosional) yaitu sebesar 75,22% dan capaian tertinggi adalah pada indikator komitmen normatif, yaitu sebesar 78,99%.

Hasil analisis deskriptif ini menunjukkan bahwa secara umum komitmen organisasi pegawai Kanwil Kemenag NTT sudah tinggi. Hasil wawancara peneliti dengan tiga pegawai pada subbag informasi dan humas pada tanggal 05 Desember 2018 menunjukkan bahwa pegawai memilih bertahan dan mengabdikan diri di Kanwil Kemenag NTT, daripada berhenti atau menggantikannya dengan pekerjaan lain. Sebagian besar memilih untuk bertahan di Kanwil Kemenag NTT karena mereka merasa bahwa apa yang telah didapatkan di Kanwil Kemenag NTT belum tentu akan didapatkan pula bila mereka berhenti dan pindah kerja ke institusi lain. Sebagai misal terkait kompensasi. Selain menerima gaji bulanan secara teratur, pegawai juga menerima tambahan berupa uang makan dan tunjangan kinerja yang nilainya rata-rata sebesar satu kali gaji. Contoh lain terkait kesempatan untuk beribadah haji bagi umat Islam ke Mekkah. Dengan berkesempatan menjadi petugas haji yang mendampingi para jema'ah haji, mereka berkesempatan untuk

menunaikan rukun kelima Islam tanpa harus mengeluarkan biaya dan masuk dalam daftar tunggu.

Sebagian besar pegawai Kanwil Kemenag NTT juga memilih bertahan di Kanwil Kemenag NTT karena keyakinan bahwa tidak baik bila seseorang berpindah-pindah pekerjaan. Kesetiaan terhadap organisasi menurut mereka merupakan sesuatu yang penting dan harus dipertahankan, meski apabila tawaran untuk bekerja di tempat lain memberikan jaminan dan kompensasi yang lebih baik.

Hal ketiga yang membuat pegawai Kanwil Kemenag NTT memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi adalah karena kecintaan mereka terhadap organisasi. Dalam beberapa kali kesempatan berdialog secara informal, beberapa pegawai Kanwil Kemenag NTT mengungkapkan bahwa bekerja di Kanwil Kemenag NTT, baik terkait pelayanan pendidikan keagamaan maupun urusan agama, memberikan mereka kesempatan untuk melayani umat seagamanya secara lebih nyata.

Meski komitmen organisasi pegawai pada umumnya telah baik, namun hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif berada pada capaian yang terendah dibandingkan dua indikator komitmen organisasi lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memilih bertahan pada institusi Kanwil Kemenag NTT lebih pada persepsi mereka untuk mempertahankan kesetiaan pada suatu organisasi dan oleh jaminan yang diperoleh apabila tetap bertahan di Kanwil Kemenag NTT, daripada karena didorong oleh perasaan afektif, seperti rasa memiliki organisasi, keinginan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi, atau keinginan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga menegaskan hasil wawancara peneliti pada tanggal 05 Desember 2018 dengan tiga pegawai pada Subbag Informasi dan Humas. Dalam wawancara tersebut tergambar bahwa mereka kurang tertarik dengan tugas pokok Kementerian Agama yang dirasa belum mampu memberikan pelayanan dan menyentuh seluruh umat beragama.

Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional pegawai terhadap Kementerian Agama belum cukup kuat dibandingkan dengan motif ekonomi untuk mendapatkan penghasilan. Visi dan misi organisasi belum betul-betul meresap dan dijadikan sebagai visi dan misi pribadi. Padahal dengan komitmen afektif atau keterikatan emosional inilah akan memberikan energi bagi pegawai untuk melakukan apapun yang terbaik bagi kepentingan organisasinya (Hasanbasri, 2007).

Rendahnya komitmen afektif pegawai Kanwil Kemenag NTT ini amat terkait dengan tingginya komitmen keberlanjutan. Hal paling utama yang mendorong para pegawai sehingga masih tetap bekerja di Kanwil Kemenag NTT adalah karena pandangan atau persepsi bahwa bekerja sebagai PNS merupakan pekerjaan yang mapan. Hal ini diperkuat dengan kompensasi yang diterima dari Kementerian Agama, yang mungkin tidak akan mereka dapatkan apabila bekerja pada institusi lain. Oleh karena itu, menurut mereka tidak beralasan untuk berhenti atau menggantikannya dengan pekerjaan lain, meski mereka kurang tertarik dengan tugas pokok dan fungsi Kementerian Agama.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB adalah 2,573 dengan nilai signifikansi sebesar 0,010. Hal



ini berarti bahwa perubahan nilai komitmen organisasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan OCB. Dengan kata lain apabila komitmen organisasi meningkat, maka akan terjadi peningkatan pada OCB dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dengan demikian maka hipotesis kedelapan dalam penelitian ini diterima, yaitu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB Pegawai Kanwil Kemenag NTT.

Berdasarkan pengamatan peneliti selama bekerja di Kanwil Kemenag NTT, hal yang paling mempengaruhi tingginya kemauan pegawai untuk berbuat lebih bagi organisasinya adalah komitmen afektif, yang menentukan dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasinya. Seorang pegawai yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan menunjukkan rasa memiliki organisasi, kesediaan untuk terlibat dalam aktivitas organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil analisa deskriptif dalam penelitian ini, OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT berada pada nilai cukup baik. Hal ini dapat dipahami, karena tingkat komitmen afektif pegawai Kanwil Kemenag NTT tidak berada pada rentang tertinggi.

Hasil uji statistik ini juga searah dengan pendapat Robin dan Judge (2012:85), yang menyatakan bahwa OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, antara lain oleh komitmen organisasi yang tinggi. Demikian pun Kim (2006) dan dalam penelitiannya menyatakan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Penelitian Hasanbasri (2007) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB. Karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan karena komitmen mengandung keyakinan,

pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi.

#### **4.2.5 Pengaruh Mediasi Komitmen Organisasi pada Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepribadian terhadap OCB Pegawai Kanwil Kemenag NTT**

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB adalah 1,974 dengan nilai signifikansi sebesar 0,049. Perubahan nilai komitmen organisasi secara signifikan mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja secara searah terhadap perubahan OCB. Dengan kata lain, apabila kepuasan kerja meningkat maka meningkat pula komitmen organisasi, dan pada akhirnya akan meningkatkan OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT. Dengan demikian maka hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima, yaitu komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT secara parsial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa teori dan hasil penelitian. Zeinabadi (2010) dan Foote. D.A (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara intrinsik merupakan faktor dominan yang secara langsung mempengaruhi OCB dan secara tidak langsung dimediasi oleh tingkat komitmen organisasi. Penelitian Hasanbasri (2007) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan karena komitmen mengandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan

pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap OCB pada suatu perusahaan (Robbins, 2012:85).

Di samping itu, hasil penelitian ini juga berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Alotaibi (2001) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Studinya menemukan bahwa variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB adalah persepsi tentang keadilan distributif dan keadilan prosedural. Demikian pula berbeda dengan Kim (2006) yang menemukan bahwa OCB memiliki hubungan yang positif dengan komitmen organisasi dan motivasi, sedangkan dengan kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif.

Pada pengaruh kepribadian terhadap OCB, hasil uji statistik menunjukkan bahwa nilai T untuk mediasi komitmen organisasi adalah 1,687 dengan nilai signifikansi sebesar 0,092 ( $>0,05$ ). Perubahan nilai komitmen organisasi tidak secara signifikan mempengaruhi hubungan antara kepribadian secara searah terhadap perubahan OCB. Dengan kata lain, meningkatnya kepribadian tidak meningkatkan komitmen organisasi, dan selanjutnya tidak pula meningkatkan OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT. Dengan demikian maka hipotesis ketujuh penelitian ini ditolak, yaitu komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh kepribadian terhadap OCB pegawai Kanwil Kemenag NTT.

Hasil penelitian ini searah dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elanain (2001). Dalam penelitiannya, ia menemukan bahwa kepribadian hanya memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB melalui variabel mediasi yaitu kepercayaan diri dan keadilan dalam organisasi.