



Tersedia online di  
"<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>"  
  
<http://dx.doi.org/10.30737/ekonika.v6i1.1437>

**EkoNika**  
Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri

## Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kompetensi Dan Counterproductive Work Behavior Terhadap Kinerja

Yupono Bagyo<sup>1</sup>, Rifatul Khusnia<sup>2</sup>

Magister Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE Malangkececwara

email: <sup>1</sup>yuponob@stie-mce.ac.id, <sup>2</sup>rifatulkhusnia09@gmail.com

### ABSTRAK

#### Artikel History:

Artikel masuk : 10 februari 2021

Artikel revisi : 20 maret 2021

Artikel diterima : 30 maret 2021

#### Keywords:

Competence, Counterproductive Work Behavior (CWB),

Organizational Commitment,

Performance, Intervening, SmartPLS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional, kompetensi terhadap kinerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional, pengaruh CWB terhadap komitmen organisasional, CWB terhadap kinerja, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dan pengaruh CWB terhadap kinerja melalui komitmen organisasional. Dengan bantuan literatur, studi saat ini mengembangkan tujuh hipotesis mengenai kompetensi, *counterproductive work behavior* (CWB), komitmen organisasional dan kinerja. Pembagian kuesioner digunakan untuk pengumpulan data yang dilakukan pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dengan populasi 59 pegawai dan sampel 50 pegawai. Menggunakan *Partial Least Square* sebagai metode analisis data, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi secara tidak langsung melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, CWB berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, CWB berpengaruh signifikan terhadap kinerja, komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan CWB secara tidak langsung melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### ABSTRACT

*This study aims to determine whether there is an effect of competence on organizational commitment, competence on performance the influence of competence on performance through organizational commitment, the influence of the CWB on organizational commitment, CWB on performance, the influence of organizational commitment on employee performance and the influence of CWB on performance through organizational commitment. With the help of literature, the current study developed seven hypotheses*

*regarding competence, counterproductive work behavior (CWB), organizational commitment and performance. The distribution of questionnaires was used for data collection carried out at the Pasuruan City Regional Revenue Agency and the Pasuruan City Financial and Asset Management Agency with a population of 59 employees and a sample of 50 employees. using Partial Least Square as a data analysis method, the results showed that competence has no significant effect on organizational commitment, competence has a significant effect on performance, competence indirectly through organizational commitment as an intervening variable has no significant effect on performance, CWB has a significant effect on organizational commitment, CWB has a significant effect on performance, organizational commitment has a significant effect on performance, and CWB indirectly through organizational commitment as an intervening variable has a significant effect on performance.*

---

## INTRODUCTION

Seorang pegawai dituntut tidak hanya mampu bekerja sesuai dengan tugas yang diembannya yang tercantum dalam *job description*, tetapi juga harus mempunyai kompetensi yang tinggi dalam melaksanakan tugas, mampu berkomitmen tinggi dan berlaku tidak merugikan atau kontraproduktif (*counterproductive work behaviour*). Perilaku karyawan yang menyimpang atau korup dikenal sebagai *Counterproductive Work Behavior* (CWB), perlu dihadang dan dihilangkan oleh *Employee Engagement* (EE) yang dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia sangat efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan yang bersih (Bagyo, 2018).

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan kemampuan dan motivasi kerja yang dimilikinya. Keterlibatan pegawai juga dapat terjadi pada karyawan dengan hasrat untuk mencapai kinerja tinggi, jangan berpikir tentang perhatian organisasi. atau karyawan dengan kompetensi tingkat tinggi yang didukung oleh kesediaan berkinerja tinggi yang biasa dengan mengabaikan perhatian organisasi terhadap dirinya sendiri (Bagyo, 2018). Kompetensi merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan ataupun pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) mengemukakan Kompetensi adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan.

Selain kompetensi, faktor lain yang mempengaruhi kinerja ialah komitmen. Komitmen didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen memiliki peranan penting pada kinerja, hal ini karena adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya (Robbins, 2009). Menurut Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

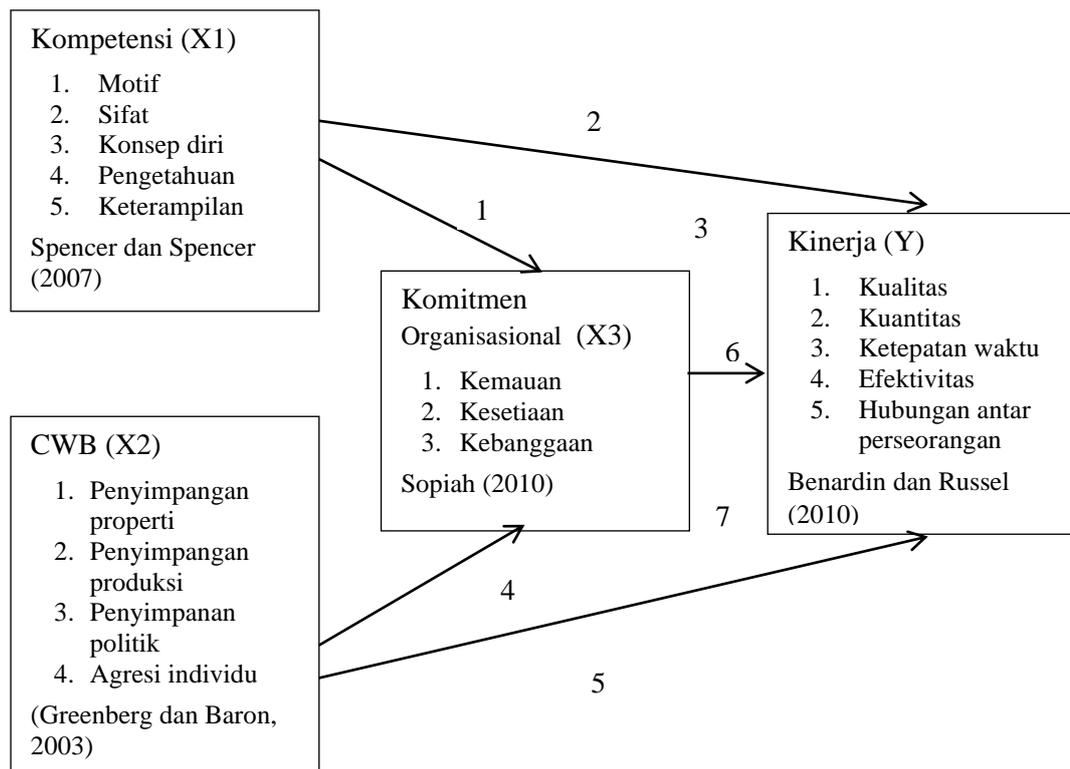
Di dalam diri seorang manusia terdapat perilaku atau *behaviour* yang berasal dari oleh dalam diri seseorang tersebut yang nantinya akan mempengaruhi perilaku bekerja di sebuah perusahaan ataupun organisasi seperti yang diungkapkan oleh Siagian dalam bukunya "Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi". Perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) adalah perilaku ekstra individu, yang tidak secara langsung atau eksplisit dikenali dalam sistem kerja formal, dan yang dapat mengagregasi efektivitas organisasi organisasi" tugas utamanya dan memberikan kinerja positif untuk dirinya sendiri dan organisasi (Bagyo, 2018).

## LITERATURE REVIEW

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

No	Tahun	Peneliti	Judul	Hasil Temuan
1.	2018	Yupono Bagyo	<i>The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variabel</i>	<i>a significant relationship between OCB, CWB and EE on PE. It is evident that the greater the OCB, the more influential the EE is. The magnitude of the influence of OCB on EE indirectly also affect the large PE also. The opposite occurs when CWB increases, CWB will have a negatif impact on PE. The impact of employees who have high Engagement Employee performance souls, influences the high PE. when compared to individuals who do not have an EE. Similarly, high Engagement Employee CWB will have a negatif impact on performance will decrease. So EE is able to increase the influence of OCB on PE and EE able to suppress CWB to PE.</i>
2.	2017	Bernard C.Renyut, H. Basri Modding,	<i>The effect of Organizational commitment, competence on Job satisfaction and</i>	<i>Organizational commitment positive and significant impact on job satisfaction, on the other part, organizational commitment has a</i>

		Jobhar Bima, St. Sukmawati	<i>employees performance in Maluku Governor's Office</i>	<i>positive effect and insignificant effect on employee performance, organizational commitment directly positive and significant effect on employee performance, job satisfaction is a positive and significant effect on employee performance, the organizational commitment as indirect effect is positive not significant on employee performance as a mediated job satisfaction and employee competence indirectly is a positive and significant effect on employee performance as a mediated job satisfaction</i>
3.	2015	Yudi Supiyanto	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Koperasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasisecara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>2. kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>3. kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan;</li> <li>4. komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerjakaryawan</li> <li>5. kompensasi, kompetensi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>6. kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan kompetensiberpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>7. komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>8. kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> </ol>

**Gambar 1: Kerangka Konseptual Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini, dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kompetensi diduga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
2. Kompetensi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja
3. Kompetensi diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui Komitmen Organisasional
4. CWB diduga berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
5. CWB diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja
6. Komitmen organisasional diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja
7. CWB diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasional

## METHODS

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data yang digunakan merupakan data primer berupa kuesioner yang disebar. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Variabel eksogen terdiri dari dua yaitu :
  - (1) Kompetensi (X1)
  - (2) CWB (X2)
- b. Variabel Intervening : Komitmen Organisasional (X3)
- c. Variabel Endogen : Kinerja (Y)

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan dengan jumlah Sampel 50 Pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden yang terpilih sebagai sampel secara acak. Untuk keperluan pengujian hipotesis dan diskripsi hasil penelitian digunakan Software smart PLS 3.2.7. Structural Equation Modelling (SEM) dikelompokkan menjadi dua pendekatan yaitu pendekatan Covariance Based SEM (CBSEM) dan Variance Based SEM atau Partial Least Square (PLS). Dalam metode PLS (Partial Least Square) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

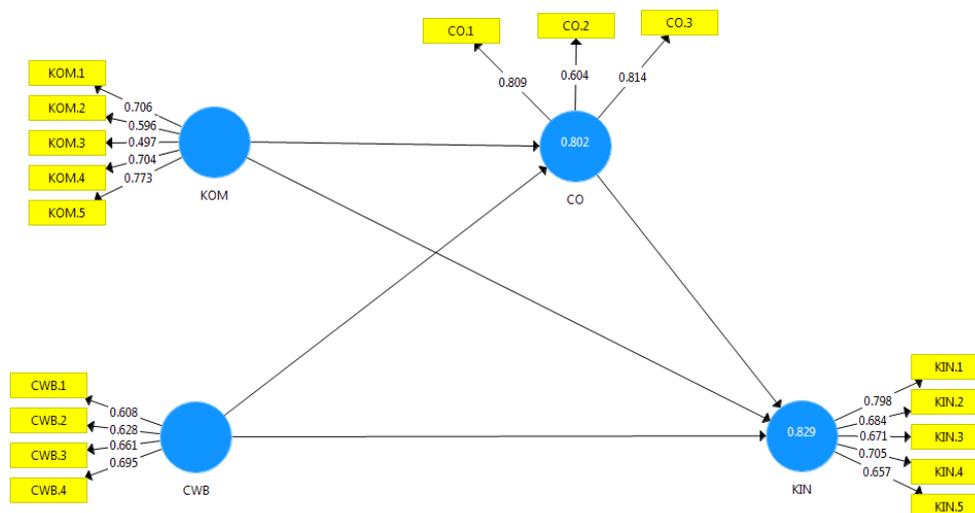
1. Analisa outer model
2. Analisa Inner Model
3. Pengujian Hipotesa

## RESULTS

### 1. Analisa outer model (Validitas dan Reliabilitas)

#### Validitas

**Gambar 2. Uji Validitas Awal**



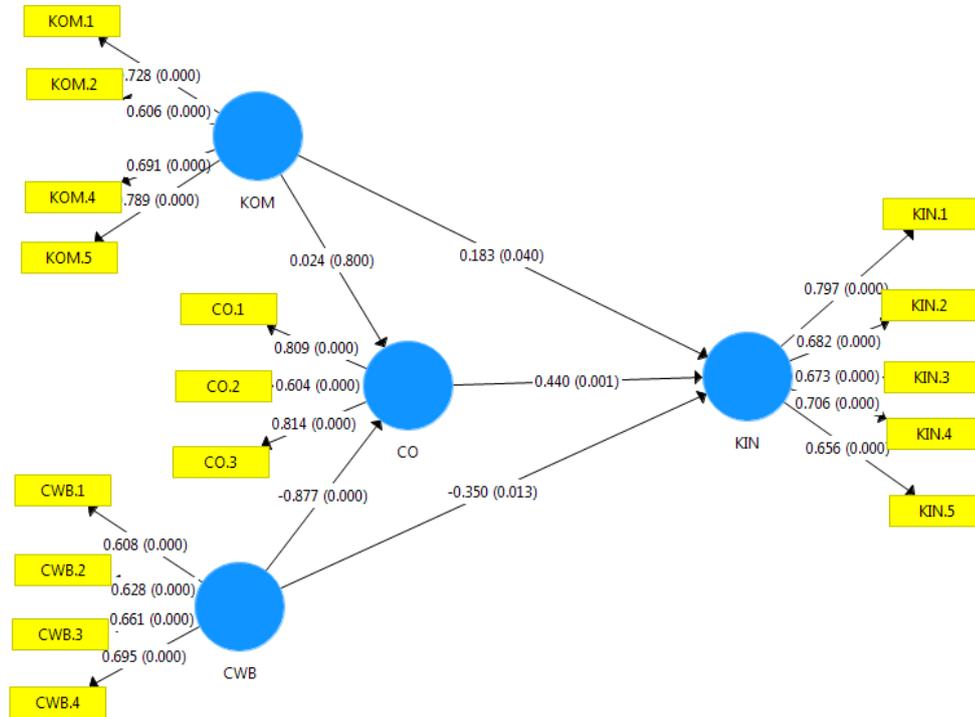
Sumber : Output PLS

Gambar 2 di atas memperlihatkan pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen, pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja, pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja dengan Komitmen sebagai interveningnya, pengaruh CWB terhadap Komitmen dan pengaruh CWB terhadap Kinerja, Komitmen terhadap Kinerja dan pengaruh CWB terhadap Kinerja dengan Komitmen sebagai interveningnya .

Indikator memenuhi unsur validitas jika nilai loading diatas 0.6 atau minimal 0.5. Gambar 2 tampak masih ada indikator dengan nilai loading dibawah 0.5. sehingga tidak bisa memenuhi

syarat uji validitas. Oleh karena itu indikator KOM 3 dikeluarkan dari model. Selanjutnya dilakukan uji validitas perbaikan tampak pada Gambar 7 sebagai berikut

**Gambar 3. Uji Validitas Tahap 2**



Sumber: Output PLS

Setelah dilakukan uji validitas tahap 2, maka semua nilai berada di atas 0.6 atau 0.5, sehingga data ini akan digunakan oleh peneliti untuk diolah dan dijadikan data primer pada penelitian ini.

Reliabilitas

*Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0.6 atau 0.7. Berikut adalah tabel hasil output *composite reliability*:

**Tabel 2. Composite Reability**

Konstruk	AVE
Kompetensi (X1)	0.798
CWB (X2)	0.744
Komitmen organisasional (X3)	0.790
Kinerja (Y)	0.831

Sumber : Output PLS

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* untuk Variabel Kompetensi (X1), CWB (X2), Komitmen (X3) dan Kinerja (Y) di atas 0,7 yang menunjukkan bahwa semua variabel pada model yang diestimasi memenuhi kriteria *Composite Reliability*.

## 2. Analisa Inner Model

Evaluasi model menggunakan R-square (R<sup>2</sup>) untuk konstruk dependen. Nilai R-square tersebut mencerminkan kekuatan prediksi dari keseluruhan model (Falk dan Miller, 1992; Pirouz, 2006) dengan batasan nilai R-square lebih besar dari 0,10 atau lebih besar dari 10 persen (atau goodness-fit dari model). Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (R-square) sebagai berikut:

**Tabel 3. R Square**

	R Square
Komitmen organisasional (X3)	0.801
Kinerja (Y)	0.826

Sumber : Output PLS

*Goodness of fit* pada PLS dapat diketahui dari nilai Q<sup>2</sup>. Nilai Q<sup>2</sup> memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-square / R<sup>2</sup>) dalam analisis regresi. Semakin tinggi R<sup>2</sup>, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Nilai Q-Square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q-Square kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Imam Gozali, 2006: 26). Dari tabel tersebut dapat diketahui nilai Q<sup>2</sup> sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - R_{21}) (1 - R_{22}) (1 - R_{23}) \dots (1 - R_{2n}) \\
 &= 1 - (1 - 0.801) (1 - 0.826) \\
 &= 0.965374 \\
 &= 96.53\%
 \end{aligned}$$

Pada model penelitian ini nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan model overall adalah sebesar 96.53% hal ini memberikan makna bahwa model struktural mempunyai *predictive relevance* yang sangat tinggi, model semakin baik dan layak untuk dipergunakan dalam prediksi.

## 3. Pengujian Hipotesa

**Tabel 4. Pengaruh Kompetensi dan CWB terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional**

Vriabel				Koefisien			P Value	Hasil
	Eksogen	Intervening	Endogen	Direct	Indirect	Total		
H1	Kompetensi		Komitmen Org	0.024	-	-	0.804	Tdk Sig.
H2	Kompetensi		Kinerja	0.183	-	-	0.048	Sig
H3	Kompetensi	Komitmen Org	Kinerja	0.183	0.807	0.99	-	Tdk Sig.
H4	CWB		Komitmen Org	-0.877	-	-	0.000	Sig

H5	CWB		Kinerja	-0.350	-	-	0.018	Sig
H6	Komitmen Organisasional		Kinerja	0.440	-	-	0.001	Sig
H7	CWB	Komitmen Org	Kinerja	-0.350	0.002	-0.352	-	Sig

Sumber: Data primer diolah, 2020

### **H1: Kompetensi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil analisa data pada nilai *direct* sebesar 0.024 dengan p value 0.804 yang menyatakan bahwa hubungan kompetensi terhadap komitmen pegawai berkorelasi positif. Namun, hubungan variabel kompetensi terhadap komitmen organisasional pengaruhnya lemah.

Lemahnya hubungan variabel ini disebabkan kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Sedangkan komitmen memiliki definisi bahwa komitmen organisasional adalah dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi (Sopiah, 2010). Maka praktisnya dapat dideskripsikan, kompetensi yang merupakan kekuatan intrapersonal jika dihubungkan dengan komitmen yang dibuat oleh organisasi atau interpersonal, keduanya memiliki motivasi yang lemah untuk saling terkait.

### **H2: Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja**

Hubungan kompetensi terhadap kinerja memiliki nilai *direct* sebesar 0.183 dan p value 0.048. Hubungan ini menyatakan korelasi positif antar kedua variabel. Pengaruh antar variabel dapat dinyatakan juga saling berpengaruh.

Keterkaitan kedua variabel yang saling berpengaruh dan berkorelasi positif antara kompetensi dan kinerja, disebabkan karakter pekerja yang menjadi kekuatan kompetensi seperti dinyatakan Spencer dan Spencer (2007) bahwa kompetensi merupakan suatu karakteristik yang mendasar dari seseorang individu, yaitu penyebab yang terkait dengan acuan kriteria tentang kinerja yang efektif, secara ekuivalen kinerja menjadi tempat pembuktian kompetensi pekerja. Hal ini selaras dengan Mangkunegara (2010) yang menyatakan kinerja adalah "hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya."

Konkritnya, pekerja yang memiliki kompetensi sebagai administrasi penata komputer, akan memiliki kinerja yang unggul saat mendapatkan tugas instalasi jaringan komputer,

sebaliknya kinerja administrasi komputer akan sangat buruk ketika mengerjakan instalasi jaringan pipa air.

### **H3: Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional**

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini dikarenakan dari telaah partial, pengaruh kompetensi terhadap kinerja, memiliki motivasi yang tidak selaras. Makna tidak memiliki pengaruh signifikan dapat juga dapat diartikan kontradiksi antara variabel X1 dan X2 menjadi faktor melemahkan diantara variabel X terhadap variabel Y.

Kontradiksi yang dimaksudkan ialah kompetensi merupakan kekuatan intrapersonal seperti konsep dalam diri berupa sikap, nilai atau citra diri yang baik bilamana dihubungkan dengan komitmen yang merupakan kekuatan interpersonal seperti kebanggaan menjadi pegawai dalam organisasi, keduanya memiliki hubungan yang lemah untuk saling terkait.

Deskripsi lainnya adalah seorang pegawai dengan kompetensi spesifikasikan merasakan kontradiksi saat menjalankan aturan yang bersebrangan dengan tugas yang diemban, sehingga mempengaruhi kinerja pekerja tersebut. Pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan yang merupakan instansi pelayanan, jam kerja ditentukan jam 08.00 hingga 15.00 dan jam layanan di tentukan jam 08.30 hingga 14.00, pekerja pembukuan menerima laporan kegiatan dari *collection* mulai jam 14.00. Keterbatasan waktu bagi pekerja pembukuan akan melemahkan kompetensi pekerja dan mengakibatkan rendahnya kinerja pekerja tersebut.

### **H4: CWB berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional**

Nilai *direct* antara CWB dan komitmen mendapatkan nilai -0,877, korelasi negatif di kedua variabel ini menyatakan bahwa kedua variabel saling berpengaruh tetapi berlawanan arah atau pengaruhnya tidak paralel. Adapun p value 0.000 yang didapat, mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel ini kuat dan saling mempengaruhi.

*Counterproductive Work Behavior* (CWB) adalah suatu keadaan yang menjadi dinamika berorganisasi. Namun, perilaku yang timbul adalah perilaku yang merugikan organisasi maupun orang di dalamnya. Selengkapnya, dinyatakan oleh Spector, Fox, Penney, *et al*, (2006) bahwa suatu keadaan pegawai kurang termotivasi untuk memenuhi harapan sosial/norma sosial atau termotivasi untuk menentang harapan tersebut, dengan melakukan tindakan pelanggaran terhadap norma organisasi atau mengganggu orang di dalamnya. Upaya menetralkan dan menahan *Counterproductive Work Behavior* (CWB) diperlukan sebuah modul yang berkemampuan memotivasi lebih baik. Komitmen, sebagai bentuk pengontrol motivasi di organisasi, memberikan kontribusi positif yang telah diakui sebagaimana pernyataan Kusnendi (2011) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi sangat penting

pengaruhnya terhadap pekerjaan agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

Dideskripsikan secara faktual seperti, pelaku CWB di organisasi dengan pendekatan penajaman komitmen akan mengembalikan motivasi pekerja untuk mencintai organisasi dan membangun perilaku kerja yang lebih baik. Konkritnya, dapat dicontohkan, Komitmen membangun zona integritas melemahkan sikap ketidakdisiplinan para pekerja.

#### **H5: CWB berpengaruh terhadap Kinerja**

Hasil nilai *direct* CWB terhadap kinerja sebesar -0,350 dengan p value 0.018 memiliki pemahaman pengaruh yang bertentangan diantara variabel tersebut. Nilai korelasi negatif yang didapat, mencitrakan pengaruh kedua variabel saling bersinggungan dan mempengaruhi.

*Counterproductive Work Behavior* (CWB) merupakan faktor destruktif yang mempengaruhi organisasi dan orang-orang yang ada di dalamnya. Perilaku merugikan, tersebut dijelaskan oleh Spector, Fox, Penney, *et al*, (2006) bahwa suatu keadaan pegawai kurang termotivasi untuk memenuhi harapan sosial/norma sosial atau termotivasi untuk menentang harapan tersebut, dengan melakukan tindakan pelanggaran terhadap norma organisasi atau mengganggu orang di dalamnya. Perilaku dan keadaan CWB jika dikaitkan dengan kinerja sangat bertolak belakang, karena faktor-faktor kinerja yang disampaikan Kasmir (2016) akan otomatis terpengaruhi.

Deskripsi faktual dari kasus ini adalah, hadirnya *toxic person* dalam sebuah organisasi akan secara langsung maupun tidak langsung akan mengganggu sistem organisasi dari orang – orang di dalamnya sehingga kinerja yang seharusnya tidak terganggu menjadi tidak sesuai target akibat menurunnya kualitas, hasil, dan faktor faktor kinerja pekerja. Konkritnya, semakin kuat perilaku menyimpang di dalam organisasi akan melemahkan kinerja, begitu pula sebaliknya.

#### **H6: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap Kinerja**

Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dinyatakan dalam nilai *direct* memiliki penilaian sebesar 0,440 dengan p value 0.001. Hubungan ini merupakan korelasi positif antar kedua variabel. Pengaruh antar variabel dapat dinyatakan juga saling berpengaruh.

Kuatnya hubungan variabel ini disebabkan kompetensi menurut Spencer dan Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Penjelasan ini selaras dengan pernyataan Simamora (2011) kinerja adalah tingkat terhadap mana pegawai mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Dan pernyataan Mangkuprawira dan Hubeis (2007) bahwakerja pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan

tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Deskripsi Komitmen dan Kinerja merupakan variabel yang menyatakan bahwa pengaturan sistem keorganisasian mulai dari perencanaan, penentuan standar, hingga target yang dicapai perlu dibuat dan dilaksanakan. Kinerja dalam kaitannya dengan komitmen adalah indikator kongkrit hasil penerapan komitmen yang dilaksanakan.

### **H7: Pengaruh CWB terhadap Kinerja melalui Komitmen Organisasional**

Pengaruh CWB terhadap kinerja melalui komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan. Hal ini dikarenakan dari telaah partial, pengaruh CWB terhadap komitmen organisasional, memiliki hubungan menetralkan perilaku yang merugikan, sehingga tidak mengganggu kinerja. Makna memiliki pengaruh signifikan dapat juga diartikan adanya fungsi aktif variabel X3 mempengaruhi X2 sehingga diantara variabel X dan variabel Y terdapat korelasi positif.

Dengan adanya rasa kebanggaan menjadi pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan maka akan memengaruhi individu untuk menghindari perilaku penyimpangan produksi seperti mempelajari prosedur kerja dengan benar sehingga terciptanya efektivitas pekerjaan seperti tidak meninggalkan tempat kerja tanpa izin.

Melalui pembahasan ini, diharapkan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan mampu melakukan penguatan kompetensi pekerja untuk meningkatkan kinerja. Mengoptimalkan peran komitmen di dalam organisasi baik dalam sistem organisasi maupun bagi pegawai-pegawai yang menjadi komponen organisasi. Semakin kuat peran komitmen akan menurunkan CWB dan atau menghilangkan perilaku buruk dampak dari CWB. Selain itu, komitmen juga akan memberikan optimalisasi dan efektivitas kinerja yang efisien bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan.

## **CONCLUSION AND SUGGESTION**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil kompetensi terhadap komitmen organisasional pegawai memiliki p value  $0.804 > 0.05$  dan nilai *direct* positif yaitu sebesar 0.024 yang menyatakan bahwa hubungan kompetensi terhadap komitmen organisasional berkorelasi positif. Namun, hubungan variabel kompetensi terhadap komitmen organisasional pengaruhnya lemah.

2. Hasil kompetensi terhadap kinerja memiliki p value  $0.048 < 0.05$  dan nilai *direct* positif yaitu sebesar 0.183. Hubungan ini menyatakan korelasi positif antar kedua variabel. Pengaruh antar variabel dapat dinyatakan juga saling berpengaruh.
3. Hasil pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap kinerja melalui komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai *direct* positif sebesar 0.183 dan *indirect* positif 0.807 > 0.05. Hal ini dikarenakan dari telaah partial, pengaruh kompetensi terhadap kinerja, memiliki motivasi yang tidak selaras. Makna tidak memiliki pengaruh signifikan dapat juga dapat diartikan kontradiksi antara variabel X1 dan X2 menjadi faktor melemahkan diantara variabel X terhadap variabel Y.
4. Hasil CWB terhadap komitmen organisasional mendapatkan nilai -0,877, korelasi negatif dikedua variabel ini menyatakan bahwa kedua variabel saling berpengaruh tetapi berlawanan arah atau pengaruhnya tidak paralel. Adapaun nilai signifikansi 0.000 yang didapat, mengindikasikan bahwa pengaruh kedua variabel ini kuat dan saling mempengaruhi.
5. Hasil CWB terhadap kinerja dengan p value  $0.018 < 0.05$  dan nilai *direct* adalah negatif yaitu sebesar -0.350 menyatakan pemahaman pengaruh yang bertentangan diantara variabel tersebut. Nilai korelasi negatif yang didapat, mencitrakan pengaruh kedua variabel saling bersinggungan dan mempengaruhi.
6. Hasil Komitmen organisasional terhadap Kinerja dinyatakan dalam p value  $0.001 > 0.05$  dan nilai *direct* positif yaitu sebesar 0.440. Hubungan ini menyatakan korelasi positif antar kedua variabel. Pengaruh antar variabel dapat dinyatakan saling berpengaruh.
7. Hasil pengaruh tidak langsung CWB terhadap kinerja melalui komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai *direct* negatif sebesar -0.350 dan *indirect* positif 0.002 < 0.05. Hal ini dikarenakan dari telaah partial, pengaruh CWB terhadap komitmen, memiliki motivasi menetralsir perilaku yang merugikan, sehingga tidak mengganggu kinerja. Makna memiliki pengaruh signifikan dapat juga dapat diartikan adanya fungsi aktif variabel X3 mempengaruhi X2 sehingga diantara variabel X dan variabel Y terkorrelasi positif.

## Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan  
Diharapkan Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan mampu melakukan penguatan kompetensi pekerja untuk

meningkatkan kinerja. Mengoptimalkan peran komitmen di dalam organisasi baik dalam sistem organisasi maupun bagi pegawai-pegawai yang menjadi komponen organisasi. Semakin kuat peran komitmen akan menurunkan CWB dan atau menghilangkan perilaku buruk dampak dari CWB. Selain itu, komitmen juga akan memberikan optimalisasi dan efektivitas kinerja yang efisien bagi Badan Pendapatan Daerah Kota Pasuruan dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Kota Pasuruan.

## 2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yang terkait agar hasil penelitiannya dapat lebih baik dan lebih lengkap, juga diharapkan lebih mempersiapkan diri dalam proses pengambilan, pengumpulan dan segala sesuatunya sehingga penelitian dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

## BIBLIOGRAPHY

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2010. "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan". Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Bagyo Y., 2018. "The Effect of Counterproductive Work Behavior (CWB) And Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance With Employee Engagement As Intervening Variabel", dalam jurnal IOSR-Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol. 20 No. 2 PP 83-89.
- Bernardin, H. John and Russel. 2010. "Human Resource Management". New York: McGraw-Hill.
- Bilson, Simamora. 2011. Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Falk, R. Frank & Nancy B. Miller. 1992. "A Primer for Soft Modeling". Akron: University of Akron.
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. "Behavior in Organization International Edition", New Jersey: Prentice Hall.
- Kasmir. 2016. "Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)". Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Kusnendi. 2011. Ekonomi Sumber Daya Manusia. Jakarta : PPUT.
- Mangkuprawira, S., dan A.V. Hubeis, 2007. "Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia". Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Palan, R., 2007. "Competency Management: Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi". Jakarta: PPM.

- Pirouz, D., 2006. "An Overview of Partial Least Square". Business Publications. 24.
- Renyt, B. C., et al., 2017. "The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office", dalam jurnal IOSR-Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Vol. 19 No. 11 PP 18-29.
- Robbins, Stephen. R., 2009. "Perilaku Organisasi". Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah, 2008. "Perilaku Organisasi". Yogyakarta: Andi.
- Spector, P.E., Fox, S., Penney, et al. 2006. "The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?". Journal of Vocational Behavior, 68, 446-460.
- Supiyanto, Y., 2015, "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Koperasi", dalam Prosiding Seminar Nasional.