

PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI: *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMPETENSI TERHADAP RETENSI GURU SMAN 1 LAWANG

Fransisca Natalia Giovanni¹, Survival², Wahyu Wulandari³

^{1,2,3}Universitas Widyagama Malang

Corresponding Author: fransiscantlia@gmail.com¹, survivaluwg@yahoo.com², ndari.sodik@gmail.com³

Article History

Received: 18-01-2023

Revised: 23-01-2023

Accepted: 26-01-2023

Kata Kunci:

Behavior; Kompetensi; Komitmen Organisasional; Organizational Citizenship; Retensi

ABSTRAK:

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* dan kompetensi terhadap retensi yang dimediasi komitmen organisasional dengan melakukan studi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri 1 Lawang yang berstatus PNS dan memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun. Teknik penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan "Non Probability Sampling", dan metode penarikan sampel dalam penelitian ini adalah "Purposive Sampling". Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, *organizational citizenship behavior* berpengaruh secara langsung terhadap retensi. Kedua, kompetensi tidak berpengaruh secara langsung terhadap retensi. Ketiga, *organizational citizenship behavior* berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Keempat, kompetensi berpengaruh langsung terhadap komitmen organisasional. Kelima, komitmen organisasional berpengaruh langsung terhadap retensi. Keenam, *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap retensi yang dimediasi komitmen organisasional, dan ketujuh, kompetensi berpengaruh terhadap retensi yang dimediasi komitmen organisasional guru SMA Negeri 1 Lawang.

ABSTRACT:

The purpose of this study is to determine the influence of *organizational citizenship behavior* and competence on retention mediated by organizational commitment by conducting studies on teachers SMA Negeri 1 Lawang. The population in this study was the entire teacher SMA Negeri 1 Lawang which has the status

Keywords:

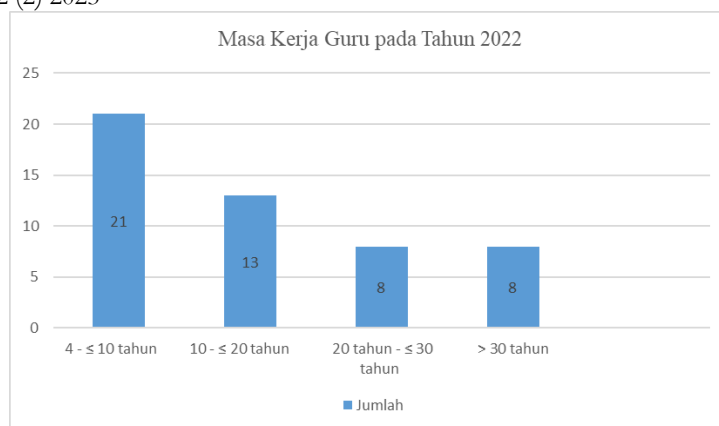
*Behavior; Competence;
Organizational Citizenship;
Organizational Commitments;
Retention*

PNS and has a service life of more than 4 years. The sampling technique in this study used "Non Probability Sampling", and the sampling method in this study was "Purposive Sampling". The respondents in this study were as many as 50 respondents. The results showed that first, organizational citizenship behavior directly affects retention. Second, competence has no direct effect on retention. Third, organizational citizenship behavior has a direct effect on organizational commitment. Fourth, competence has a direct effect on organizational commitment. Fifth, organizational commitment has a direct effect on retention. Sixth, organizational citizenship behavior affects retention mediated by organizational commitment, and seventh, competence affects retention mediated by teacher organizational commitment SMA Negeri 1 Lawang.

PENDAHULUAN

Upaya mempertahankan pegawai atau retensi (*retention*) telah menjadi permasalahan utama diberbagai organisasi. Pada lingkungan yang sangat kompetitif dan global sekarang ini, retensi pegawai yg baik sebagai salah satu aspek paling penting. Retensi pegawai merupakan suatu kemampuan yang yang harus dimiliki perusahaan supaya dapat mempertahankan pegawai yang berpotensi di dalam perusahaan agar tetap loyal pada perusahaan. SMA Negeri 1 Lawang merupakan salah satu sekolah dengan tingkat retensi pegawai yang cukup tinggi. Dalam peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2017 mengenai perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 74 Tahun 2008 tentang mutasi guru menyebutkan bahwa guru diperkenankan untuk pindah atau mutasi antar sekolah setelah empat tahun bertugas di sekolah asal (berlaku bagi guru PNS), namun SMA Negeri 1 Lawang memiliki kebijakan untuk mempertahankan guru-guru yang bekerja di SMA Negeri 1 Lawang hingga masa pensiunnya. Terdapat 77 orang guru yang mengajar di SMA Negeri 1 Lawang, namun dari jumlah tersebut terdapat 60 guru yang berstatus PNS. Berdasarkan data yang didapatkan ada 83% atau berjumlah 50 orang guru yang berstatus PNS dan memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun.

Berikut diagram guru SMA Negeri 1 Lawang yang berstatus PNS dan memiliki masa kerja di atas 4 tahun.



Gambar 1. Guru SMA Negeri 1 Lawang yang Berstatus PNS dan Memiliki Masa Kerja Di Atas 4 Tahun

Sumber: Tata Usaha SMA Negeri 1 Lawang

Salah satu faktor yang mempengaruhi retensi pegawai adalah *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku pegawai yang secara sukarela bekerja melebihi peran yang diwajibkan. *Organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi disebabkan beberapa alasan, salah satunya yakni dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan pegawai seperti retensi. Hal ini didukung dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh Anandanatarajan (2019) yang menunjukkan hasil bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Berbeda dengan hasil penelitian tersebut, Ripaldi et al., (2017) menemukan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak berpengaruh terhadap retensi pegawai.

Retensi pegawai juga dipengaruhi dengan adanya kompetensi yang dimiliki pegawai. Suatu instansi atau organisasi diharuskan memiliki pegawai yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi dan selalu berusaha untuk mengelola organisasi. Kompetensi memiliki manfaat yang efektif bagi organisasi di bidang *training* dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, serta sistem remunerasi. Standar kerja serta harapan yang ingin dicapai, dapat dijadikan standar acuan seleksi pegawai yang mampu membantu organisasi memilih dan menentukan calon pegawai yang terbaik, dapat memaksimalkan produktivitas organisasi, sebagai dasar dalam pengembangan system remunerasi, memudahkan adaptasi terhadap perubahan, menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan dilakukan oleh Rotich (2020) yang menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan pada retensi pegawai.

Selain *organizational citizenship behavior* dan kompetensi, komitmen organisasional juga dapat mempengaruhi retensi pegawai. Suatu organisasi sangat membutuhkan komitmen yang tinggi dari pegawainya, agar dapat menjalankan kewajiban yang ditugaskan kepada pegawai guna mencapai tujuan organisasi. Adanya pegawai yang loyal terhadap organisasi dapat memberikan dampak positif pada retensi pegawai di organisasi tersebut. Terdapat beberapa hal yang mempengaruhi komitmen organisasional pada pegawai salah satunya yaitu: kesetiaan pegawai, yang mana pegawai berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi suatu bagian dari organisasi yang berkaitan dengan retensi pegawai di organisasi tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Widhari & Ardana (2021) yang menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi pegawai.

Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah *organizational citizenship behavior*. Komitmen mempunyai arti yang lebih dari sekedar keinginan bertahan dalam suatu organisasi namun juga berkontribusi aktif terhadap organisasi tersebut. Sehingga dengan adanya komitmen organisasi maka seorang pegawai pada suatu organisasi tersebut mampu mengidentifikasi dirinya dan terikat dengan tujuan dari organisasi tersebut (keterlibatan pegawai). Adanya keterlibatan pegawai berupa perilaku *extra-role* dapat diartikan sebagai suatu perilaku yang dilakukan oleh pegawai melebihi kewajiban pekerjaan yang ditentukan oleh suatu organisasi yang didasarkan adanya rasa komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan dilakukan oleh Azzahroh (2020) yang menunjukkan hasil bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Selain *organizational citizenship behavior*, terdapat salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yakni kompetensi. Salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional pada pegawai adalah adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan yang dapat dimunculkan dengan mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*). Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat mempunyai keterikatan yang besar pada institusi, sebagai bukti tidak berkeinginan untuk meninggalkan tempat kerja dikarenakan mempunyai loyalitas yang tinggi. Kegairahan terhadap pekerjaan dapat muncul jika pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaannya, semakin tinggi motivasi pegawai maka semakin berkompeten, hal ini akan terlihat dari hasil kerja yang maksimal sesuai dengan kemampuan dan cara kerja yang dilakukan. Pegawai yang sudah mempunyai kompetensi yang baik, maka perusahaan akan mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja. Hal ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan dilakukan oleh Anggraeni & Helmy (2020) yang menunjukkan hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

Merujuk kepada hasil penelitian Anandanatarajan (2019) perihal adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* secara signifikan terhadap retensi, dan penelitian Azzahroh (2020) perihal adanya pengaruh *organizational citizenship behavior* secara signifikan terhadap komitmen organisasional, serta penelitian Widhari & Ardana (2021) yang menempatkan komitmen sebagai variabel mediasi atas pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi pegawai yang menunjukkan hasil komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Berdasarkan beberapa hasil studi empiris tersebut pada penelitian ini peneliti mencoba untuk mengkaji lebih lanjut peran komitmen organisasional variabel mediasi atas pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap retensi.

Merujuk kepada hasil penelitian Rotich (2020) perihal adanya pengaruh kompetensi secara positif dan signifikan terhadap retensi, dan penelitian Anggraeni & Helmy (2020) perihal adanya pengaruh kompetensi secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, serta penelitian Widhari & Ardana (2021) yang menempatkan komitmen sebagai variabel mediasi atas pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi pegawai yang menunjukkan hasil komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap retensi pegawai. Berdasarkan beberapa hasil studi empiris tersebut pada penelitian ini peneliti mencoba untuk mengkaji lebih lanjut peran komitmen organisasional variabel mediasi atas pengaruh kompetensi terhadap retensi.

Dikarenakan belum ada penelitian yang meneliti pengaruh *organizational citizenship behavior* dan kompetensi terhadap retensi yang dimediasi komitmen organisasional, maka hal ini dapat menjadi keunikan yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu, selain itu pemilihan lokasi di SMA Negeri 1 Lawang merupakan pembeda antara penelitian

ini dengan penelitian terdahulu, karena pada penelitian terdahulu pemilihan lokasinya terdapat di perusahaan, hotel, dan instansi pemerintah.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka peneliti tertarik mengkaji penelitian ini dengan judul “Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Kompetensi terhadap Retensi Guru Dimediasi Komitmen Organisasional pada Guru SMA Negeri 1 Lawang”.

LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ (1988) dan Luthans (2006) dalam Ripaldi et al., (2017) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bebas memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan formal dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi adanya *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati, persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi antara atasan dengan bawahan, masa kerja pegawai pada organisasi, dan jenis kelamin.

Organizational citizenship behavior juga dapat mempengaruhi keefektifan organisasi dikarenakan beberapa alasan yakni: mampu membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja, mampu membantu meningkatkan produktivitas manajerial atau pimpinan, mampu membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif, mampu menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan pegawai, mampu dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik, mampu meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya, serta mampu menciptakan organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal sosial.

Terdapat 5 indikator *organizational citizenship behavior* menurut Organ, et al. (2006) dalam Azzahroh (2020) yakni: *conscientiousness, altruism, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

Kompetensi

Becker, et al. (2001) dalam Tsani & Prasetyo (2020) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, kemampuan, dan keahlian (ketrampilan) atau ciri kepribadian yang dimiliki seseorang yang secara langsung dapat memberikan pengaruh kepada pencapaian kinerja dan produktivitas kerja pegawai tersebut. Menurut Judge & Robbins (2017), kompetensi dapat dibagi menjadi 5 (lima) kategori yakni: kompetensi intelektual, kompetensi fisik, kompetensi pribadi, kompetensi sosial, kompetensi spiritual, yakni pemahaman, penghayatan serta pengamalan kaidah- kaidah keagamaan.

Kompetensi memiliki manfaat yang sangat besar bagi suatu organisasi yakni: memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai, sebagai alat seleksi pegawai, untuk memaksimalkan produktivitas, sebagai dasar untuk pengembangan system remunerasi, memudahkan pegawai beradaptasi terhadap perubahan, untuk menyeleraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yakni: keyakinan dan nilai-nilai, ketrampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, kondisi emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi

Terdapat beberapa indikator kompetensi menurut Gordon (1998) dalam Anggraeni & Helmy (2020) yakni: pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap, dan minat.

Komitmen Organisasional

Menurut Luthans (2006) dalam Tsani & Prasetyo (2020) komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas pegawai terhadap organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan. Ciri-ciri pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi yakni: terdapat kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, adanya kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi organisasi, keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi. Terdapat 3 pilar besar dalam komitmen organisasional menurut Armstong (1992) dalam Widhari & Ardana (2021) yakni: adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi, adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan, pentingnya rasa memiliki.

Menurut Allen dan Meyer (1991) dalam Widhari & Ardana (2021) terdapat 3 indikator komitmen organisasional yaitu: komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

Retensi

Mathis & Jackson (2006) dalam Widhari & Ardana (2021) menjelaskan, retensi pegawai adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang dirasa sangat potensial bagi perusahaan dengan menerapkan praktek serta kebijakan yang sudah dirancang agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang bisa membuat pegawai ingin tetap bersama perusahaan sehingga akan mengurangi kejadian perputaran pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi retensi pegawai yakni: lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, dan dukungan perusahaan/organisasi. Adanya retensi pegawai yang baik dapat memberikan dampak yang positif bagi organisasi, yakni: meningkatkan disiplin kerja dan menurunkan absensi pegawai, meningkatkan produktivitas kerja, meningkatkan kesejahteraan pegawai, menurunkan niat karyawan untuk keluar dari perusahaan, mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis, memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap pegawai.

Menurut Mathis & Jackson (2006) dalam Alifa & Rakhmawati (2022) terdapat 5 indikator retensi yaitu: komponen organisasi, peluang karir organisasi, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, serta hubungan pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *explanatory research*, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode survey. Subyek dalam penelitian ini adalah guru SMA Negeri 1 Lawang yang berstatus PNS dan memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh guru SMA Negeri 1 Lawang yang berstatus PNS dan memiliki masa kerja lebih dari 4 tahun yakni sejumlah 50 orang guru. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Analisis data menggunakan program software Smart-PLS 3.

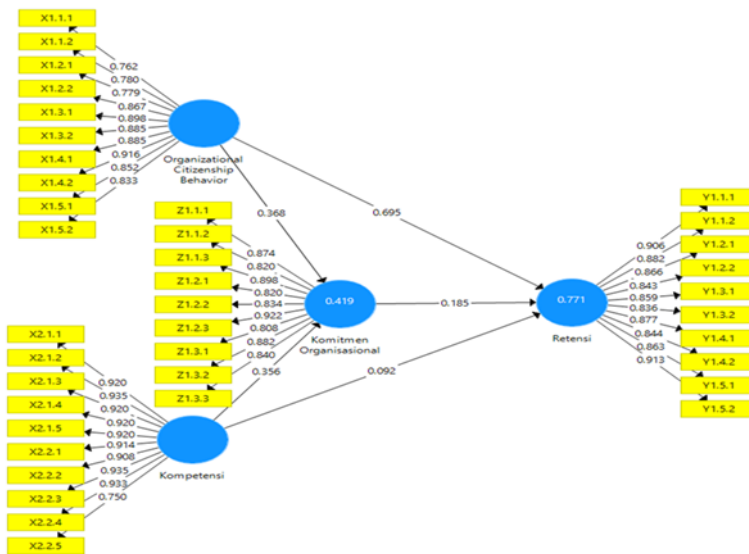
Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Definisi | Indikator | Sumber |
|--|---|--|-------------------------|
| <i>Organizational Citizenship Behavior (X₁)</i> | Merupakan perilaku individu yang bersifat sukarela terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal | 1. <i>Conscientiousness</i> . 2. <i>Altruism</i> . 3. <i>Sportsmanship</i> . 4. <i>Courtesy</i> . 5. <i>Civic virtue</i> . | Organ, et al. (2006) |
| Kompetensi (X ₂) | Merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan dan perilaku individu dalam memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaannya sehingga ia mampu untuk melakukan pekerjaan dengan mencapai hasil yang optimal | 1. Pengetahuan (<i>knowledge</i>). 2. Pemahaman (<i>understanding</i>). 3. Kemampuan (<i>skill</i>). 4. Sikap (<i>attitude</i>). 5. Minat (<i>interest</i>). | Gordon (1998) |
| Komitmen Organisasional (Z) | Merupakan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatan yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, loyalitas karyawan tercermin dari kemauan karyawan untuk selalu berusaha menjadi bagian dari organisasi serta keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi | 1. Komitmen Afektif (<i>Affective Commitmen</i>) 2. Komitmen Berkelanjutan (<i>Continuance Commitmen</i>) 3. Komitmen Normatif (<i>Normative Commitmen</i>) | Allen dan Meyer (1991) |
| Retensi (Y) | Merupakan sebuah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang dirasa sangat potensial bagi perusahaan dengan menerapkan praktek serta kebijakan yang sudah dirancang agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang bisa membuat karyawan ingin tetap bersama perusahaan sehingga akan mengurangi kejadian perputaran karyawan | 1. Komponen organisasi. 2. Peluang karir organisasi. 3. Penghargaan. 4. Rancangan tugas dan pekerjaan. 5. Hubungan karyawan. | Mathis & Jackson (2006) |

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrument Penelitian

Hasil uji instrumen pada penelitian ini merujuk pada hasil outer model PLS. Pengukuran ini terdiri dari: convergent validity, discriminant validity, composite reability, dan cronbach alpha.



Gambar 2. Outer Loading dan Path Analysis
Sumber data diolah 2022

Convergent validity

Berdasarkan gambar di atas, diketahui seluruh nilai outer loading > 0.7 dengan nilai t-statistik > t-tabel (lebih dari 1,96). Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen.

Discriminant validity

Tabel 2. Uji Discriminant Validity (Nilai AVE)

| No | Variabel | AVE |
|----|---|-------|
| 1 | Organizational Citizenship Behavior (X ₁) | 0.718 |
| 2 | Kompetensi (X ₂) | 0.823 |
| 3 | Komitmen Organisasional (Z) | 0.733 |
| 4 | Retensi (Y) | 0.756 |

Sumber data diolah 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai AVE > 0.5. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan pada penelitian ini dapat dikatakan valid dalam mengukur variabel latennya.

Composite reability dan cronbach alpha

Tabel 3. Uji Composite Reability dan Cronbach Alpha

| No | Konstruk | Composite Reability | Cronbach Alpha |
|----|---|---------------------|----------------|
| 1 | Organizational Citizenship Behavior (X ₁) | 0.962 | 0.956 |
| 2 | Kompetensi (X ₂) | 0.979 | 0.976 |
| 3 | Komitmen organisasional (Z) | 0.961 | 0.954 |
| 4 | Retensi (Y) | 0.969 | 0.964 |

Sumber data diolah 2022

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai composite reability dan cronbach alpha dari seluruh konstruk menunjukkan nilai lebih besar dari 0.70, sehingga dapat dinyatakan bahwa keseluruhan konstruk telah memenuhi syarat reliabilitas/ dapat dikatakan reliabel.

Hasil Analisis Statistik Inferensial

Hasil analisis statistik inferensial pada penelitian ini merujuk pada hasil inner model PLS. Dalam evaluasi model struktural ini dilakukan beberapa pendekatan diantaranya: Koefisien determinan (*R-Square* atau *R2*), *Predictive Relevance* (*Q-Square* atau *Q2*), dan *Goodness of Fit* (*GoF*).

Koefisien Determinan (R-Square atau R2)

Tabel 4. Nilai Koefisien Determinan atau R-Square (R2)

| No | Variabel | R-Square |
|----|-----------------------------|----------|
| 1 | Komitmen Organisasional (Z) | 0.419 |
| 2 | Retensi (Y) | 0.771 |

Sumber data diolah 2022

Berdasarkan hasil R-square pada tabel 4.13, dapat diketahui bahwa variabel komitmen organisasional memperoleh nilai R-square sebesar 0.419 atau 41.9%, sehingga dapat dikategorikan sebagai variabel model moderat. Dengan nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa 41.9% variabel komitmen organisasional (Z) dapat dipengaruhi oleh organizational citizenship behavior (X1), dan kompetensi (X2), sedangkan sisanya 58.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti. Sedangkan variabel retensi (Y) memperoleh nilai R-square sebesar 0.771 atau sebesar 77.1% sehingga dapat dikategorikan variabel model kuat. Dengan nilai R-square tersebut menunjukkan bahwa 77.1 % variabel retensi (Y) dapat dipengaruhi oleh organizational citizenship behavior (X1), kompetensi (X2), dan komitmen organisasional (Z), sedangkan sisanya 22.9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang diteliti.

Predictive Relevance (Q-Square atau Q2)

Hasil perhitungan Q-square pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Nilai Q2 = 1 – (1– R12) x (1 – R22)

Nilai Q2 = 1 – (1 – 0.419) x (1 – 0.771)

Nilai Q2 = 1 – (0.581 x 0.229)

Nilai Q2 = 0,866 atau 86,6%

Dari hasil perhitungan nilai Q-square diatas, diketahui nilai Q2 sebesar 0.866, maka model penelitian pada penelitian ini dikategorikan model penelitian kuat, yang artinya sebesar 86,6% variasi variabel endogen (retensi) dapat diprediksi oleh variasi variabel eksogen (organizational citizenship behavior, kompetensi, dan komitmen organisasional), dan sisanya 13.4% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Goodness of Fit (GoF).

Tabel 4. Evaluasi Goodness of Fit

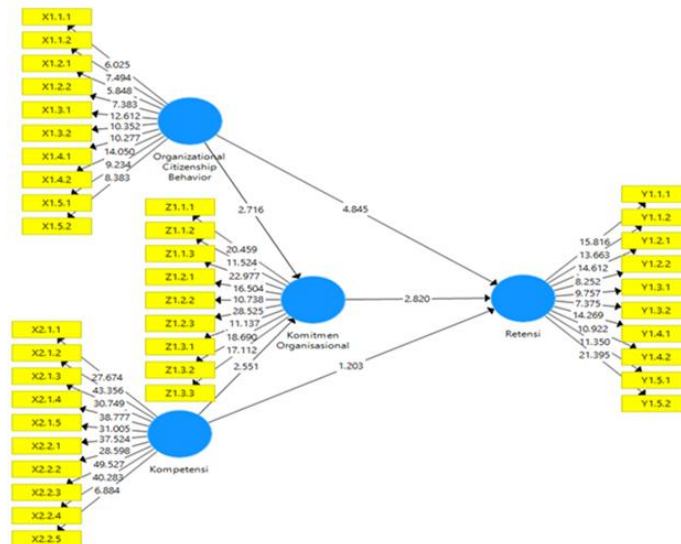
| No | Variabel | R-square | Communality |
|------------------|---|--------------|--------------|
| 1 | <i>Organizational citizenship behavior</i> (X1) | | 0.733 |
| 2 | Kompetensi (X2) | | 0.823 |
| 3 | Komitmen organisasional (Z) | 0.419 | 0.718 |
| 4 | Retensi (Y) | 0.771 | 0.756 |
| Rata-rata | | 0.595 | 0.757 |

Sumber data diolah 2022

Berdasarkan tabel 4 diatas, maka perhitungan Goodness of Fit (GoF) adalah:

$$\begin{aligned} \text{GoF} &= \sqrt{(\text{AR2} \times \text{ACom.})} \\ &= \sqrt{(0.595 \times 0.757)} \\ &= 0.671 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model struktural dalam penelitian ini secara umum mempunyai sifat prediktif yang besar, artinya model memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan data empiris. Berikut merupakan hasil pengujian inner model pada penelitian ini.



Gambar 3. Inner Model
Sumber data diolah 2022

Hasil Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Hub. Antar jalur | Koefisien jalur | T-statistik | P values | Hasil | |
|-----------|---|-----------------|-------------|----------|------------------|----------|
| 1 | Organizational Citizenship Behavior/OCB (X ₁) terhadap Retensi (Y) | 0.695 | 4.845 | 0.000 | Signifikan | Diterima |
| 2 | Kompetensi (X ₂) terhadap Retensi (Y) | 0.092 | 1.203 | 0.229 | Tidak signifikan | Ditolak |
| 3 | OCB (X ₁) terhadap Komitmen Organisasional (Z) | 0.368 | 2.716 | 0.007 | Signifikan | Diterima |
| 4 | Kompetensi (X ₂) terhadap Komitmen Organisasional (Z) | 0.356 | 2.551 | 0.011 | Signifikan | Diterima |
| 5 | Komitmen Organisasional (Z) terhadap Retensi (Y) | 0.185 | 2.820 | 0.005 | Signifikan | Diterima |
| 6 | OCB (X ₁) melalui Komitmen Organisasional (Z) terhadap Retensi (Y) | 0.068 | 1.962 | 0.05 | Signifikan | Diterima |
| 7 | Kompetensi (X ₂) melalui Komitmen Organisasional (Z) terhadap Retensi (Y) | 0.066 | 2.112 | 0.035 | Signifikan | Diterima |

Berdasarkan data pada tabel diatas, maka hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

H1 *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Signifikan terhadap Retensi

Berdasarkan hasil analisis pada gambar 4.2, dapat diketahui bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap retensi memiliki nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($4.845 > 1.96$) dan p-values sebesar 0.000 yang mana lebih kecil dari 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap retensi. Dengan demikian, secara statistik H1 diterima.

H2 Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Retensi

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa pengaruh kompetensi terhadap retensi memiliki nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ($1.203 < 1.96$) dan p-values sebesar 0.229 yang mana lebih besar dari 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi. Dengan demikian, secara statistik H2 ditolak.

H3 *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap komitmen organisasional memiliki nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($2.716 > 1.96$) dan p-values sebesar 0.007 yang mana lebih kecil dari 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, secara statistik H3 diterima.

H4 Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional memiliki nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($2.551 > 1.96$) dan p-values sebesar 0.011 yang mana lebih kecil dari 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, secara statistik H4 diterima.

H5 Komitmen Organisasional Berpengaruh Signifikan terhadap Retensi

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4.17, dapat diketahui bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi memiliki nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($2.820 > 1.96$) dan p-values sebesar 0.005 yang mana lebih kecil dari 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap retensi. Dengan demikian, secara statistik H5 diterima.

H6 *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Signifikan terhadap Retensi Melalui Komitmen Organisasional

Menurut Hair, et al. (2010) apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen signifikan, pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan maka dapat dinyatakan sebagai mediasi sebagian atau partial mediation. Pengujian H6 bertujuan untuk melihat peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap retensi. Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memberikan peran mediasi sebagian (partial mediation) pada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap retensi dengan nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($1.962 > 1.96$) dan p-values sebesar 0.05. Dengan demikian, H6 yang menyatakan bahwa *organizational citizenship*

behavior berpengaruh signifikan terhadap retensi melalui komitmen organisasional sebagai mediasi dinyatakan diterima.

H7 Kompetensi Berpengaruh Signifikan terhadap Retensi melalui Komitmen Organisasional

Menurut Hair, et al. (2010) apabila pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tidak signifikan, namun pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi signifikan, dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen signifikan maka dapat dinyatakan sebagai mediasi sempurna (full mediation). Pengujian H7 bertujuan untuk melihat peran mediasi komitmen organisasional pada pengaruh kompetensi terhadap retensi. Berdasarkan tabel 4.17, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memberikan peran mediasi sempurna (full mediation) pada pengaruh kompetensi terhadap retensi dengan nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($2.112 > 1.96$) dan p-values sebesar 0.035 yang mana lebih kecil dari 0.05. Dengan demikian, H7 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap retensi melalui komitmen organisasional sebagai mediasi dinyatakan diterima.

Pembahasan

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Retensi

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa kuatnya pengaruh organizational citizenship behavior terhadap retensi guru SMA Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 4.845 dan p-values sebesar 0.000. Artinya, organizational citizenship behavior mampu mendorong peningkatan retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Tingginya perilaku organizational citizenship behavior pada pegawai tentu dapat memberikan dampak positif yang dapat meningkatkan kemajuan organisasi, sehingga pegawai tersebut merupakan asset bagi organisasi untuk terus dapat dipertahankan demi mencapai tujuan organisasi. Adanya pegawai yang dengan sukarela mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya merupakan suatu keuntungan yang dimiliki oleh organisasi dan sudah seharusnya untuk terus dipertahankan keberadaannya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anandanatarajan (2019) dan Kannan (2019) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap retensi. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa pegawai yang memiliki perilaku conscientiousness, altruism, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue yang tinggi akan meningkatkan adanya retensi pada organisasi.

Pengaruh Kompetensi terhadap Retensi

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa lemahnya pengaruh kompetensi terhadap retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 1.203 dan p-values sebesar 0.229. Artinya kompetensi tidak mampu mendorong peningkatan retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Penyebab lemahnya pengaruh kompetensi terhadap retensi adalah kurangnya antusiasme guru SMA Negeri 1 Lawang dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Sebuah instansi atau organisasi harus memiliki pegawai yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi untuk mengelola organisasi, karena kompetensi memiliki pengaruh yang begitu besar bagi retensi pegawai di suatu organisasi. Tentunya organisasi akan mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi yang baik di pekerjaannya, apabila pegawai yang dimiliki kurang kompeten akan menjadi kelemahan bagi organisasi tersebut sehingga besar kemungkinan sebuah organisasi untuk tidak mempertahankan pegawai yang kurang kompeten tersebut.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rotich (2020) dan Monari (2021) yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi. Dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa pegawai yang memiliki pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap, dan minat yang tinggi akan meningkatkan adanya retensi pada organisasi.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa kuatnya pengaruh organizational citizenship behavior terhadap komitmen organisasional guru SMA Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 2.716 dan p-values sebesar 0.007. Artinya, organizational citizenship behavior mampu meningkatkan adanya komitmen organisasional pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Semakin tingginya perilaku organizational citizenship behavior maka semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki pegawai. Komitmen organisasional akan membuat pegawai memberikan yang terbaik kepada organisasinya. Pegawai yang memiliki komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi pada kerja, akan cenderung membantu dan dapat bekerjasama, pegawai tersebut akan berupaya untuk mengarahkan segala daya kemampuannya karena komitmennya yang tinggi terhadap organisasi dan akan merangsang timbulnya perilaku organizational citizenship behavior. Perilaku organizational citizenship behavior yang timbul seperti membantu rekan kerja, melakukan tugas pekerjaan tanpa diminta, taat pada peraturan, melibatkan diri dalam kegiatan organisasi, toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal pada organisasi dan mengambil sikap serta meningkatkan kemampuannya untuk kepentingan organisasi. Kuatnya pengaruh komitmen organisasi ini tidak terlepas dari bentuk ikatan antara anggota organisasi dan organisasinya. Semakin kuat ikatan tersebut maka akan semakin memberi ruang peningkatan munculnya perilaku organizational citizenship behavior.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Saputra dan Supartha (2019) dan Azzahroh (2020) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dalam penelitian tersebut dikatakan bahwa pegawai yang memiliki perilaku conscientiousness, altruism, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue yang tinggi akan meningkatkan adanya komitmen organisasional pada organisasi

Pengaruh Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa kuatnya pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasional guru SMA Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 2.551 dan p-values sebesar 0.011. Artinya, kompetensi mampu meningkatkan adanya komitmen organisasional pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Pegawai dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pegawai akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Jika dalam suatu organisasi, memiliki pegawai dengan kompetensi yang baik maka diharapkan tujuan organisasi akan tercapai, karena dengan kompetensi yang baik tersebut seseorang akan merasa nyaman dengan lingkungannya dan akan ada rasa percaya diri mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang ada pada suatu organisasi sehingga komitmen terhadap organisasi akan meningkat karena merasa bahwa tugas yang diberikan merupakan sebuah tanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tsani & Prasetyo (2020) dan Anggraeni & Helmy (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dalam penelitian tersebut

dikatakan pegawai yang memiliki pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap, dan minat yang tinggi akan meningkatkan adanya komitmen pada organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Retensi

Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa kuatnya pengaruh komitmen organisasional terhadap retensi guru SMA Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 2.820 dan p-values sebesar 0.005. Artinya, semakin baik manajemen retensi yang diterapkan, maka semakin tinggi komitmen organisasional pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Komitmen organisasional adalah kondisi pegawai yang memiliki rasa dedikasi tinggi dalam memajukan tempat kerja. Jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk organisasi, maka niat untuk bertahan di organisasi juga semakin lama. Sebaliknya, jika pegawai memiliki komitmen rendah, maka pegawai tidak akan bertahan lama di organisasi, dengan adanya pegawai yang loyal akan bersedia memprioritaskan kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Organisasi harus tau bagaimana cara mempertahankan pegawai yang loyal untuk dapat meningkatkan kemajuan organisasi. Ketika pegawai terikat secara komitmen dengan organisasinya maka pegawai cenderung akan bersemangat dalam bekerja, menimbulkan perasaan nyaman sehingga retensi pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widhari & Ardana (2021), dan Alifa & Rakhmawati (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap retensi, dalam penelitian tersebut dikatakan pegawai yang memiliki komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif yang tinggi akan meningkatkan adanya retensi pada organisasi.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Retensi Melalui Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa kuatnya peranan komitmen organisasional dalam memediasi hubungan organizational citizenship behavior terhadap retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 1.962 dan p-value sebesar 0.05. Artinya, peranan komitmen organisasional mampu memediasi hubungan organizational citizenship behavior untuk mendorong peningkatan retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Namun, dampak mediasi komitmen organisasional tersebut diketahui bersifat mediasi sebagian (partial mediation).

Adanya pegawai yang dengan sukarela mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya serta dapat memberikan toleransi terhadap hal-hal yang kurang ideal pada organisasi menandakan pegawai tersebut memiliki tingkat loyalitas yang tinggi bagi organisasi, jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi untuk organisasi, maka niat untuk bertahan di organisasi juga semakin lama hal tersebut merupakan suatu keuntungan yang dimiliki oleh organisasi dan sudah seharusnya untuk terus dipertahankan keberadaannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Anandanatarajan (2019) perihal adanya pengaruh organizational citizenship behavior secara signifikan terhadap retensi, dan penelitian Azzahroh (2020) perihal adanya pengaruh organizational citizenship behavior secara signifikan terhadap komitmen organisasional, serta penelitian Widhari & Ardana (2021) yang menempatkan komitmen sebagai variabel pemediasi atas pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi pegawai yang menunjukkan hasil komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap retensi pegawai.

Pengaruh Kompetensi terhadap Retensi Melalui Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa kuatnya peranan komitmen organisasional dalam memediasi hubungan kompetensi terhadap retensi pada guru SMA

Negeri 1 Lawang. Pengujian diperoleh hasil nilai t-statistic sebesar 2.112 dan p-value sebesar 0.035. Artinya, peranan komitmen organisasional mampu memediasi hubungan kompetensi untuk mendorong peningkatan retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang. Namun, dampak mediasi komitmen organisasional tersebut diketahui bersifat mediasi sempurna (full mediation).

Kompetensi memiliki manfaat yang efektif bagi organisasi apabila dijadikan standar acuan seleksi pegawai yang dapat membantu organisasi memilih calon pegawai yang terbaik, pegawai dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut. Pemahaman yang baik akan fungsi dan kompetensi yang memadai dari seorang pegawai akan menumbuhkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Ketika pegawai terikat secara komitmen dengan organisasinya maka pegawai cenderung akan bersemangat dalam bekerja, menimbulkan perasaan nyaman sehingga retensi pegawai akan meningkat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Rotich (2020) perihal adanya pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap retensi, namun penelitian ini sejalan dengan penelitian Anggraeni & Helmy (2020) perihal adanya pengaruh kompetensi secara signifikan terhadap komitmen organisasional, serta penelitian Widhari & Ardana (2021) yang menempatkan komitmen sebagai variabel pemediasi atas pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap retensi pegawai yang menunjukkan hasil komitmen organisasional berpengaruh secara signifikan terhadap retensi pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pertama, *organizational citizenship behavior* mampu meningkatkan retensi guru SMA Negeri 1 Lawang. Kemampuan *conscientiousness*, *altruism*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* dapat dilakukan dengan optimal sehingga dapat menumbuhkan retensi guru SMA Negeri 1 Lawang.

Kedua, kompetensi tidak mampu meningkatkan retensi guru SMA Negeri 1 Lawang. Faktor minat belum terlihat maksimal pada guru SMA Negeri 1 Lawang, hal ini berdampak pada retensi guru SMA Negeri 1 Lawang.

Ketiga, *organizational citizenship behavior* mampu meningkatkan komitmen organisasional. Semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka komitmen organisasional juga semakin kuat. *Sportsmanship* menjadi faktor yang penting dalam membentuk *organizational citizenship behavior*, sehingga perlu terus dikembangkan untuk menjaga dan meningkatkan komitmen organisasional guru SMA Negeri 1 Lawang.

Keempat, kompetensi mampu meningkatkan komitmen organisasional. Semakin baik kompetensi yang dimiliki maka komitmen organisasional juga semakin kuat. Pengetahuan, pemahaman, kemampuan, sikap dan minat dapat dilakukan dengan optimal sehingga dapat menumbuhkan komitmen organisasional guru SMA Negeri 1 Lawang.

Kelima, komitmen organisasional mampu meningkatkan retensi. Semakin terbentuknya komitmen organisasional pada pegawai maka semakin kuat tingkat retensi pegawai agar tetap berada pada organisasi, dengan menjaga komitmen organisasi pada pegawai maka tingkat retensi pegawai akan semakin meningkat.

Keenam, *organizational citizenship behavior* yang diterapkan dengan baik di organisasi, akan dapat meningkatkan komitmen organisasional pada guru SMA Negeri 1 Lawang sehingga akan dapat meningkatkan retensi guru SMA Negeri 1 Lawang.

Ketujuh, kompetensi yang baik dimiliki guru SMA Negeri 1 Lawang mampu meningkatkan komitmen organisasional guru SMA Negeri 1 Lawang dan dapat meningkatkan retensi pada guru SMA Negeri 1 Lawang.

Saran

Bagi guru SMA Negeri 1 Lawang

- a. Guru-guru SMA Negeri 1 Lawang perlu meningkatkan minat dan semangat lebih lagi untuk dapat memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya.
- b. Guru-guru SMA Negeri 1 Lawang perlu meningkatkan antusiasme dalam menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan.
- c. Guru-guru SMA Negeri 1 Lawang perlu meningkatkan adanya kewajiban moral untuk memelihara hubungan organisasi.
- d. SMA Negeri 1 Lawang perlu meningkatkan adanya system penghargaan kepada para guru SMA Negeri 1 Lawang.

Bagi peneliti selanjutnya

- a. Perlunya mengkaji variabel yang berbeda, khususnya variabel independen dalam penelitian ini untuk mendapatkan hasil yang lebih maksimal, seperti menambah variabel kompetensi, budaya organisasi.
- b. Peneliti selanjutnya perlu mempertimbangkan lingkup obyek penelitian yang lebih luas, seperti lingkup perusahaan atau instansi pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Allen and Meyer. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Volume 63, Issue 1, Pages 1-18, March 1991
- [2] Alifa, S., & Rakhmawati, L. (2022). Pengaruh Supportive Work Environment (SWE) Terhadap Retensi Karyawan yang Dimediasi oleh Komitmen Afektif pada Karyawan *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi ...*, 7(1), 147–165. <http://www.jim.unsyiah.ac.id/EKM/article/view/17989>
- [3] Anandanatarajan, K. (2019). Effectiveness of Organizational Citizenship Behavior on Retention: a Study among the Employees of BPO Sectors. *Think India Journal*, 35. <https://www.thinkindiaquarterly.org/index.php/think-india/article/view/19478%0Ahttps://www.thinkindiaquarterly.org/index.php/think-india/article/download/19478/14353>
- [4] Anggraeni, L., & Helmy, I. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Independensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(2), 271–280. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i2.475>
- [5] Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. 2001, "The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [6] Devika, U. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Indonesia Comnets Plus Regional Kalimantan). *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 8(4), 314–333. <https://doi.org/10.26418/ejme.v8i4.43666>
- [7] Gordon B. Davis. (1998). *Sistem Informasi Manajemen*. Jakarta: Pustaka Biraman Pressindo.
- [8] Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi, Diterjemahkan oleh Vivian A Yuwono.
- [9] Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.

- [10] Organ, D. W. (1988). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97
- [11] Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. Organizational Citizenship Behavior. USA: Sage Publications, Inc
- [12] Ripaldi, A., Marnis, M., & Restu, R. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Stres Kerja Dan Retensi Karyawan Di Pt Multi Auto Intrawahana Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 4(1), 518–532.
- [13] Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior, Edisi 13, Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- [14] Rotich, R. (2020). *European Journal of Human Resource Management Studies Influence of Competency Management On Employee Retention In Service Provider*. 66–92. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3872258>
- [15] Tsani, A. A., & Prasetyo, A. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Motivasi Berprestasi sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(3), 466–475. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i3.491>
- [16] Widhari, N. L. P. P., & Ardana, I. K. (2021). Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Retensi Karyawan Pada Hotel Oberoi Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 10(9), 887. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2021.v10.i09.p03>