

## MENINGKATKAN PELAYANAN MASYARAKAT MELALUI PENINGKATAN KINERJA ANGGOTA PADA ORGANISASI NIRLABA

Iwan Setyawan<sup>1</sup>; Aris Fatoni<sup>2</sup>

Institut Bisnis dan Informatika (IBI) Kosgoro 1957, Jakarta Selatan<sup>1,2</sup>

Email : mr.setyawan510@gmail.com<sup>1</sup>; tony\_fatt@yahoo.com<sup>2</sup>

### ABSTRACT

*The objective of this study was to examine the effect of organizational commitment, job involvement and training toward improving the member's performance of non-profit organization and its impact on the quality of service to the society. The survey method was used to obtain primary data through distributing questionnaires, with a sample covering members of the organization and congregation. The sample was selected using simple random sampling technique. SEM Partial Least Squares Second Order Confirmatory is used to analyze with the help of Smart PLS 3.2 software. The study found that organizational commitment and training directly affected performance's member and had an impact on service quality. Meanwhile, job involvement indirectly affects the member's performance through organizational commitment.*

*Keywords: Non-profit Organization, Performance, Service Quality.*

### PENDAHULUAN

Konsep kinerja dan kualitas pelayanan telah menjadi perhatian serius, baik pada organisasi laba maupun nirlaba, karena kinerja atau *performance* yang tinggi diyakini memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan (Permatasari *et al.*, 2018). Oleh karena itu, banyak peneliti yang berupaya untuk mendalami berbagai faktor yang mendorong meningkatnya kinerja anggota organisasi. Faktor yang sering diteliti terkait peningkatan kinerja diantaranya komitmen organisasi, keterlibatan kerja dan pelatihan. Adapun dalam hal pencapaian kinerja, menurut Keith Davis dalam Zulkarnaen, W., & Suwarna, A., (2017:37) menyebutkan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (Ability) dan faktor motivasi (motivation).

Penelitian mengenai konsep komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan pelatihan banyak dilakukan oleh para peneliti terutama dalam mempengaruhi kinerja. Demikian juga mengenai pengaruh kinerja pada kualitas pelayanan. Namun yang menjadi objek penelitian pada umumnya adalah perusahaan dan instansi pemerintah. Misal, Sutanto dan Ratna (2015) meneliti pengaruh komitmen organisasional di

perusahaan manufaktur terhadap kinerja karyawannya. Aleinein (2016) meneliti pengaruh keterlibatan kerja dosen di perguruan tinggi terhadap kinerja. Gusmarni dan Kasmiruddin (2018) meneliti kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh variabel keterlibatan kerja dan komitmen organisasi dengan objek penelitiannya adalah Rumah Sakit Ibu dan Anak.

Hartomo dan Luturlean (2020), Hanafiah dan Juhadi (2020), Afroz (2018) dan Al-Mzary *et al* (2015) meneliti pengaruh pelatihan terhadap kinerja, dengan masing-masing objek penelitiannya adalah Perusahaan BUMN, Rumah Sakit Bersalin, Perbankan dan Perguruan Tinggi. Mustafa dan Okeyo (2018), Permatasari *et. al* (2018), Dinesh dan Ragel (2016) meneliti mengenai pengaruh kinerja karyawan terhadap kualitas pelayanan dengan masing-masing objek penelitian secara berturut-turut adalah instansi pemerintah, kantor kepala desa dan perbankan.

Sulit menemukan penelitian serupa dengan objek penelitian organisasi nirlaba. Padahal organisasi nirlaba juga memiliki peran cukup besar dalam memberikan solusi kemasyarakatan yang belum tersentuh seluruhnya, baik oleh perusahaan atau pun instansi pemerintah. Isu inilah yang membuat peneliti tertarik untuk mendalami apakah konsep komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan pelatihan dapat menjadi prediktor bagi kinerja pada organisasi nirlaba serta berdampak positif pada pelayanan kepada masyarakat.

Organisasi nirlaba didirikan untuk mengatasi masalah dan issue yang muncul di masyarakat (Akingbola *et al.*, 2019). Fenomena masalah demoralisasi (kemerosotan akhlak) di masyarakat belakangan ini menjadi alasan didirikannya Majelis Taqorrub Ilallah (MTI) yang fokus memperkuat sisi keagamaan masyarakat. Peliknya permasalahan ini, menuntut anggota organisasi untuk terus lebih meningkatkan kinerjanya sehingga pada akhirnya dapat memberikan pelayanan terbaik pada jama'ah atau masyarakat pada umumnya.

## **TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS**

### **Komitmen dan Kinerja Anggota**

Minat organisasi untuk memiliki anggota organisasi yang berkomitmen telah meningkat karena ada perbedaan besar antara kinerja anggota yang berkomitmen dengan anggota lainnya. Meyer dan Allen (1979) dalam Colquitt *et al.*, (2019) memaknai konsep tersebut sebagai hasrat yang kuat dari anggota untuk

mempertahankan keanggotaannya pada organisasi. Dengan demikian karyawan yang memiliki komitmen tinggi, tetap akan bertahan dalam organisasi. Bahkan Adnan *et al.*, (2018) mengatakan bahwa anggota organisasi yang berkomitmen memiliki kinerja yang cukup baik dalam sebuah organisasi dan membantu organisasi untuk tumbuh dan menghadapi lingkungan yang kompetitif.

Penelitian mengenai hubungan antara kedua variabel tersebut telah menghasilkan temuan yang beragam. Hasil studi Metin dan Asli (2018), menunjukkan bahwa kinerja dipengaruhi oleh komitmen afektif sebagai salah indikator dari komitmen organisasi, tetapi secara signifikan tidak dipengaruhi oleh dimensi komitmen normatif dan kontinu.

Sementara temuan dari Nurandini dan Lataruva (2014) menyimpulkan, bahwa baik komitmen afektif, normatif maupun kontinu mempengaruhi dengan nyata kinerja karyawan. Temuan tersebut telah diperkuat dengan hasil temuan dari Adiftiya (2014), Sutanto dan Ratna (2015) dan Sapitri (2016).

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, maka dapat diambil suatu hipotesis:

**H<sub>1</sub>: Komitmen organisasi mempengaruhi kinerja anggota organisasi.**

#### **Keterlibatan Kerja dan Kinerja Anggota**

Disamping komitmen organisasi, tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya juga merupakan ukuran keberhasilan kinerja pada pekerjaannya (Kasaya dan Munjuri, 2018). Keterlibatan kerja dimaknai sebagai sejauh mana anggota organisasi melibatkan dirinya dalam suatu pekerjaan, mencurahkan energi dan waktunya, dan menganggap pekerjaan sebagai bagian utama dalam kehidupan mereka secara menyeluruh (Sethi dan Mittal, 2016).

Aleinein (2016) menemukan bahwa keterlibatan kognitif serta keterlibatan perilaku mempengaruhi kinerja, sementara keterlibatan kerja emosional tidak berpengaruh secara nyata terhadap kinerja pekerjaan. Temuan Aleinein tersebut berbeda dengan temuan dari Kakinsale *et al.*, (2015), Riza *et al.*, (2017), Odero dan Makori (2017), Gusmarni dan Kasmiruddin (2018) serta Rizwan, (2018). Mereka menemukan hasil yang konsisten dimana keterlibatan kerja berpengaruh positif secara kuat dengan kinerja karyawan.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat diambil suatu hipotesis:

**H<sub>2</sub>: Keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja anggota organisasi.**

#### **Keterlibatan Kerja, Kinerja Anggota dan Komitmen Organisasi**

Keterlibatan kerja tidak muncul dengan sendirinya, tetapi organisasi harus mendorong keterlibatan karyawan tersebut untuk meningkatkan partisipasi, komitmen dan produktivitas (Cummings dan Worley, 2014). Pernyataan tersebut bertentangan dengan bukti empiris yang dilakukan oleh beberapa peneliti seperti, Azzahra (2016), Septiadi *et al.*, (2017), Paryati *et al.*, (2018) yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak signifikan sebagai faktor mediasi antara keterlibatan kerja dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut dapat diambil suatu hipotesis:

**H<sub>3</sub>: Keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja anggota dengan mediasi komitmen organisasi.**

#### **Pelatihan dan Kinerja Anggota**

Setelah mendorong dari aspek psikologi, organisasi juga harus memberikan pelatihan kepada anggota organisasinya. Pelatihan merupakan usaha terencana yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja (Noe, 2010). Tujuan lainnya adalah merubah perilaku-perilaku yang menghambat produktivitas anggota organisasi. Bukti-bukti empiris dari pemberian pelatihan terhadap peningkatan kinerja ditunjukkan oleh para peneliti seperti hasil riset yang dilakukan oleh Hartomo dan Luturlean (2020), Hanafiah dan Juhadi (2020), Sugiarti *et al.*, (2016), Yusnita dan Fadhil (2015), Triasmoko *et al.*, (2014), dan Dahmiri dan Sakta (2014). Mereka menemukan hasil yang sama dan konsisten bahwa kinerja dipengaruhi secara signifikan oleh pelatihan.

Atas dasar temuan-temuan tersebut, dapat diambil suatu hipotesis :

**H<sub>4</sub>: Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja anggota organisasi.**

#### **Kinerja Anggota dan Kualitas Pelayanan**

Baik atau tidaknya pelayanan yang diberikan, sangat tergantung pada sejauh mana persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diterimanya. Untuk itu, suatu organisasi harus meningkatkan kinerja anggotanya agar dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat atau publik. Bukti empiris mengenai adanya hubungan antara kinerja dengan kualitas pelayanan sudah banyak ditemukan oleh para peneliti, diantaranya seperti Widiaswari (2012), Pettalolo (2013), Supit *et al.*, (2015), Roniwati (2016), Bismawati (2016), Supriyono (2016), dan Permata (2016).

Atas dasar temuan-temuan tersebut dapat diambil hipotesis :

**H<sub>5</sub>: Kinerja anggota organisasi mempengaruhi kualitas pelayanan.**

### **Model Penelitian Empiris**

Berdasarkan tinjauan literatur dan beberapa hipotesis, maka model penelitiannya seperti terlihat dalam Gambar 1 (*terlampir*).

### **METODE PENELITIAN**

Untuk menjaga objektivitas hasil penelitian, *quantitative approach* dipilih dengan *survey* sebagai metodenya. Entitas dalam penelitian ini meliputi anggota organisasi dari Majelis Taqorrub Ilallah (MTI) yang pernah mengikuti program pelatihan dan *gathering* serta jama'ah yang tersebar di 3 kecamatan di Kabupaten Bekasi, yaitu Setu, Tambun dan Cibitung.

### **Penentuan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini meliputi anggota dan jamaah MTI. Dari seluruh anggota MTI baik ikhwan maupun akhwat yang terdaftar sebanyak 250 anggota tetapi yang sudah pernah mendapatkan pelatihan sebanyak 137 anggota. Dengan demikian jumlah populasi anggota MTI sebanyak 137 responden, sedangkan populasi jama'ah jumlahnya tidak terdeteksi.

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

*n* adalah banyaknya sampel

*N* adalah populasi

*e* adalah toleransi kesalahan (5%)

Hasil perhitungan diperoleh jumlah sampel sebanyak 99,6 responden atau dibulatkan 100 responden, sedangkan untuk menentukan jumlah sampel jama'ah, karena populasi jumlahnya tidak diketahui, maka peneliti menggunakan dasar *rule of thumb* Roscoe (1975) dalam Sekaran dan Bougie (2016) dalam menentukan sampelnya, dan menetapkan sampel sebanyak 100 responden. Selanjutnya dalam menentukan siapa sampel yang representatif akan dipilih, penelitian ini menggunakan teknik acak sederhana karena populasi jama'ah diasumsikan sama setelah memenuhi persyaratan sampel.

### **Operasional Variabel**

Fokus penelitian ini pada variabel *eksogen* yang meliputi komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan pelatihan, serta variabel *endogen* yaitu kinerja anggota dan kualitas pelayanan. Untuk operasionalisasi variabel secara rinci disajikan dalam **Tabel 1** (*terlampir*) yang meliputi variabel, definisi variabel, dimensi dan instrumen. Seluruh indikator diukur dengan skala *semantic differential*.

### **Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara bertingkat. Tingkat pertama menganalisis hubungan antar variabel laten dan tingkat kedua menganalisis hubungan antara indikator dengan dimensinya. Model analisis data seperti ini dinamakan analisis *SEM Partial Least Squares second order confirmatory*. Brown (2013) mengatakan fokus analisis *second order confirmatory* adalah pada keterkaitan antar faktornya.

Tujuan dari analisis *second order confirmatory* adalah untuk memberikan gambaran yang lebih singkat untuk korelasi antara faktor-faktor order pertama (sebagai langkah awal, *screening* terhadap data dilakukan sebelum melakukan uji statistik). *Screening* data pada penelitian ini didasarkan pada kesesuaian persyaratan responden.

### **Analisa Model Struktural**

Terdapat tiga langkah yang dilakukan dalam melakukan analisa model struktural pada *Partial Least Squares (PLS)*, yaitu analisa model pengukuran, analisa model struktural, dan uji hipotesis.

### **Analisa Model Pengukuran**

Analisa model pengukuran (*outer model*) pada penelitian ini bertujuan untuk menguji korelasi antara indikator dengan dimensi dan dimensi dengan konstruk atau variabelnya. Menurut Wati (2018), kriteria bahwa model memenuhi persyaratan pengukuran apabila nilai *loading factor* untuk tiap indikator  $> 0,7$ , nilai *construct reliability*  $> 0,7$ , *rerata ekstraksi varian atau AVE*  $> 0,5$  dan *Cronbach Alpha*  $> 0.6$ .

### **Analisis Model Struktural**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana model struktural dalam penelitian ini memiliki *goodness of fit* atau kesesuaian antara model penelitian dengan model yang ideal. Suatu model dikatakan baik, apabila variabel *endogen* memiliki koefisien determinasi ( $R^2$ ) mendekati nilai 1; Nilai  $Q^2 > 0$  (Ghozali dalam Wati, 2018)

Rumus *Q-Square predictive relevance* :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

Keterangan:

$R_1^2$  = koefisien determinasi variabel Kinerja Anggota

$R_2^2$  = koefisien determinasi variabel Kualitas Pelayanan.

Disamping ditentukan oleh nilai  $R^2$  dan  $Q^2$ , kebaikan model juga ditentukan oleh nilai *Goodness of Fit Index* (GoF). Ukuran kesesuaian global untuk pemodelan jalur PLS menggunakan rumus evaluasi GoF sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Nilai GoF tersebut dikategorikan menjadi tiga, yaitu *kecil* apabila nilai  $GoF = 0,1$ , *sedang* apabila nilai  $GoF = 0,25$  dan *besar* apabila nilai  $GoF = 0,36$ .

### Uji Hipotesis

Metode *resampling bootstrap* dengan  $\alpha = 5\%$  dengan *one-tailed test* digunakan dalam proses pengujian hipotesis ini. Untuk  $\alpha = 5\%$  dengan *one-tailed test* maka nilai t-tabel-nya adalah 1,65 (Hair *et al.*, 2017). Kriteria  $H_0$  ditolak ketika t-statistik  $> 1,65$  atau nilai  $p < 0,05$ .

## HASIL DAN DISKUSI

### HASIL

#### Analisa Outer Model

Tujuan analisa pengukuran *outer model* adalah memastikan bahwa instrumen sebagai alat ukur, mampu merefleksikan atau membentuk konstruksinya secara valid dan reliabel. Suatu indikator dikatakan valid, bila memiliki nilai *loading factor* pada variabel laten yang ingin diukur diharapkan  $\geq 0,7$ , sedangkan suatu variabel dikatakan reliabel, apabila nilai *construct reliability*  $> 0,7$ , nilai *Average Variance Extraced* (AVE) yang diharapkan  $> 0,5$ ; dan nilai *cronbach alpha*  $> 0,6$  (Wati, 2018). Di samping itu, dibuktikan secara statistik, baik untuk indikator maupun dimensi apabila nilai t-statistik lebih besarnya dari 1,65 untuk  $\alpha = 0,05$  *one tailed test*, maka data dikatakan valid dan reliabel. Setelah melalui proses analisa dan pengujian secara statistik dalam *outer model*, terdapat 12 indikator yang harus di-drop, indikator tersebut adalah  $X_{1,11}$ ,  $Y_{10}$ ,  $Y_{11}$ ,  $Y_{12}$ ,  $Y_{16}$ ,  $Y_{18}$ ,  $Y_{19}$ ,  $Y_{20}$ ,  $Z_8$ ,  $Z_{11}$ ,  $Z_{14}$ , dan  $Z_{17}$ . Hasil uji hipotesis untuk *outer model* seperti terlihat pada **Tabel 2** (*terlampir*).

Berdasarkan pada Tabel tersebut, nilai *loading factor* untuk semua indikator sudah di atas 0,7. Analisa *outer model* berikutnya adalah pengujian reliabilitas terhadap masing-masing dimensi.

Pada Tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa hampir semua dimensi dalam variabel komitmen organisasi, keterlibatan kerja, pelatihan, kinerja anggota dan kualitas pelayanan memiliki *construct reliability* > 0,7, *Cronbach Alpha* > 0,6 dan nilai AVE > 0,5, kecuali dimensi *responsiveness* dan *assurance* pada variabel kualitas pelayanan yang memiliki *Cronbach Alpha* < 0,6 tetapi nilai *composite reliability* dan AVE-nya sudah memenuhi persyaratan, sehingga kedua dimensi tersebut masih dapat dikatakan *submarginal* (Wati, 2018).

### **Analisa Model Struktural**

Tujuan dilakukan analisa model struktural (*inner model*) adalah untuk mengevaluasi spesifikasi struktur model, ukuran pengaruh yang dikonstruksikan dan relevansi model dalam memprediksi. Untuk tujuan tersebut, maka dilakukan tiga pengujian sebagai berikut:

#### **Koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Merujuk pada **Tabel 3** (*terlampir*), nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk variabel kinerja anggota ( $R_1^2$ ) adalah 0,600 dan kualitas pelayanan ( $R_2^2$ ) sebesar 0,119. Nilai  $R_1^2 = 0,600$  menunjukkan variabel komitmen organisasi, keterlibatan kerja, dan pelatihan mampu menjelaskan kinerja anggota sebesar 60%. Sedangkan nilai  $R_2^2 = 0,119$  menunjukkan bahwa kinerja anggota hanya mampu menjelaskan kualitas pelayanan sebesar 11,9%.

#### **Relevansi Prediktif ( $Q^2$ )**

Perhitungan  $Q^2$  adalah:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0,600)(1 - 0,119)]$$

$$Q^2 = 1 - 0,35 = 0,65$$

Hasil perhitungan menunjukkan  $Q^2$  sebesar 0,65 artinya model mampu menjelaskan 65% kualitas pelayanan yang dikaitkan dengan beberapa variabel, yaitu komitmen organisasi, keterlibatan kerja, pelatihan, dan kinerja anggota.

#### **Goodness of Fit Index (GoF)**

Rumus evaluasi GoF, yaitu:



$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Dimana  $\overline{AVE}$  adalah rata-rata AVE dari semua variabel (*lihat Tabel 2*) dan  $\overline{R^2}$  adalah rata-rata dari koefisien determinasi untuk variabel kinerja anggota dan kualitas pelayanan. Dengan demikian:

$$GoF = \sqrt{0,461 \times 0,36}$$

$$GoF = \sqrt{0,166} = 0,41$$

Nilai *Goodness of Fit Index* (GoF) sebesar 0,41 artinya model termasuk ke dalam kategori besar. Berdasarkan hasil perhitungan  $R^2$ ,  $Q^2$  dan GoF menunjukkan bahwa model sudah memenuhi semua kriteria dan dapat melakukan langkah selanjutnya.

### Uji Hipotesis

Dasar pengambilan keputusan dalam menguji hipotesis adalah menggunakan perbandingan antara t-hitung pada masing-masing jalur pengaruh langsung kecuali untuk pengujian variabel keterlibatan kerja terhadap kinerja anggota dengan mediasi komitmen organisasi menggunakan jalur pengaruh tidak langsung. Terdapat dua tahap dalam pengujian hipotesis ini, yaitu pengujian hipotesis untuk model pengukuran dan model struktural. Pengujian hipotesis untuk model pengukuran didasarkan pada diagram jalur pada **Gambar 2** (*terlampir*) dan **Tabel 4** (*terlampir*), kemudian pengujian hipotesis inner model didasarkan pada **Tabel 5** (*terlampir*) yang berisi nilai koefisien parameter, t statistik, dan *p-value*.

### Hipotesis Model Pengukuran

Pada Gambar 2 terlihat terdapat dua indikator yang memiliki nilai t-statistik < 1,65, yaitu indikator  $Y_{18}$ , dan  $Y_{19}$  pada dimensi *counterproductive behavior* yang masing-masing memiliki nilai t-statistik sebesar 1,417 dan 1,213. Kecuali kedua indikator tersebut, semua indikator memiliki nilai t-statistik > 1,65 sehingga dapat dikatakan indikator-indikator tersebut mampu mengukur setiap dimensi dalam model ini.

Hampir semua dimensi dalam penelitian ini secara signifikan merefleksikan variabel-variabelnya, kecuali dimensi perilaku kontraproduktif yang tidak merefleksikan variabel kinerja. Dengan demikian, dengan mengeluarkan dimensi perilaku kontraproduktif pada variabel kinerja yang tidak signifikan, maka hipotesis untuk *inner model* dapat dilakukan.

### Hipotesis Model Struktural

Tahap kedua adalah pengujian hubungan antara dimensi-dimensi dalam penelitian ini dengan variabelnya. Sebagai dasar acuan adalah **Tabel 5** (*terlampir*) *Path Coefficients dan Specific Indirect Effects* sebagai hasil dari analisis *bootstrapping* dengan *one-tailed test*.

### **Hipotesis Penelitian 1:**

- H<sub>0</sub>: Komitmen Organisasi tidak mempengaruhi secara positif Kinerja Anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).
- H<sub>1</sub>: Komitmen Organisasi mempengaruhi secara positif Kinerja Anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).

Berdasarkan Tabel 5 tersebut menunjukkan bahwa nilai t-statistik untuk uji hipotesis ini sebesar 2,022 yang lebih besar dari t-hitung ( $2,022 > 1,65$ ). Di samping itu, tingkat signifikansi menunjukkan *p-value* ( $0,022 < 0,05$ ). Keputusan untuk hipotesis penelitian pertama ini, adalah menolak hipotesis nol (H<sub>0</sub>). Dengan demikian, komitmen organisasi mempengaruhi kinerja anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).

### **Hipotesis Penelitian 2:**

- H<sub>0</sub>: Keterlibatan Kerja tidak mempengaruhi secara positif Kinerja Anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).
- H<sub>1</sub>: Keterlibatan Kerja mempengaruhi secara positif Kinerja Anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).

Nilai t-statistik untuk pengujian hipotesis ini adalah 1,134. Dengan demikian t-statistik lebih kecil dari t-tabel ( $1,134 < 1,65$ ). Demikian juga dengan taraf signifikansi yang menunjukkan nilai *p-value* ( $0,129 > 0,05$ ). Keputusan untuk hipotesis kedua adalah menerima hipotesis nol (H<sub>0</sub>). Artinya bahwa keterlibatan kerja tidak mempengaruhi kinerja anggota Majelis Taqorrub Ilallah.

### **Hipotesis Penelitian 3**

- H<sub>0</sub>: Keterlibatan kerja tidak mempengaruhi secara positif kinerja anggota melalui mediasi komitmen organisasi.
- H<sub>1</sub>: Keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja anggota melalui mediasi komitmen organisasi.

Untuk pengujian hipotesis ketiga ini, menggunakan uji pengaruh tidak langsung dengan menggunakan Tabel *Specific Indirect Effects* yang terangkum dalam **Tabel 5**. Nilai t-statistik untuk uji hipotesis ini adalah 1,816. Nilai t-statistik ini lebih besar dari 1,65 ( $1,816 > 1,65$ ). Taraf signifikansi untuk hipotesis ini adalah  $0,035 < 0,05$ . Keputusan untuk hipotesis ketiga adalah menolak  $H_0$ . Dengan demikian keterlibatan kerja mempengaruhi kinerja anggota melalui mediasi oleh komitmen organisasi.

#### Hipotesis Penelitian 4

$H_0$ : Pelatihan tidak mempengaruhi secara positif kinerja anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).

$H_1$ : Pelatihan mempengaruhi secara positif kinerja anggota Majelis Taqorrub Ilallah (MTI).

Nilai t-statistik untuk pengujian hipotesis ini adalah 10,257. Maka t-statistik lebih besar dari 1,65 atau ( $10,257 > 1,65$ ). Taraf signifikansi *p-value* ( $0,000 < 0,05$ ). Keputusan untuk hipotesis penelitian keempat adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ). Dengan demikian pelatihan mempengaruhi kinerja anggota MTI.

#### Hipotesis Penelitian 5

$H_0$ : Kinerja anggota tidak mempengaruhi secara positif kualitas pelayanan.

$H_1$ : Kinerja anggota mempengaruhi secara positif kualitas pelayanan.

Nilai t-statistik untuk pengujian hipotesis ini adalah 3,192. Oleh karena itu, t-statistik  $>$  t-tabel ( $3,192 > 1,65$ ). Taraf signifikansi *p-value* ( $0,001 < 0,05$ ). Keputusan untuk hipotesis penelitian kelima adalah menolak hipotesis nol ( $H_0$ ). Hal ini berarti bahwa kinerja anggota mempengaruhi kualitas pelayanan terhadap jama'ah MTI.

#### Interpretasi Model

Dengan mengacu pada koefisien parameter jalur, maka secara matematis model dapat dinyatakan:

$$KA = 0,206 KO + 0,134 KKKO + 0,989P + e_1$$

Persamaan .....(1)

$$KP = 0,345KA + e_2$$

Persamaan.....(2)

#### Keterangan:

KA = Kinerja Anggota

KO = Komitmen Organisasi

P = Pelatihan

KKKO = Keterlibatan Kerja-Komitmen Organisasi  
KP = Kualitas Pelayanan

Pada model persamaan penelitian pertama, koefisien regresi senilai 0,206 pada variabel KO menunjukkan bahwa saat Komitmen Organisasi meningkat satu poin, maka Kinerja Anggota akan meningkat senilai 0,206 poin. Koefisien regresi senilai 0,134 pada variabel KKKO bermakna untuk setiap peningkatan keterlibatan kerja sebesar satu poin, akan meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya akan mendorong meningkatnya kinerja anggota senilai 0,134 poin. Pelatihan dengan koefisien regresi sebesar 0,989 artinya setiap terjadi penambahan *knowledge, skills, dan change in behavior* sebanyak satu poin, maka akan meningkatkan kinerja anggota sebesar 0,989 poin.

Pada model persamaan penelitian kedua, Koefisien regresi sebanyak 0,345 artinya ketika setiap peningkatan kinerja anggota satu poin, maka akan mendorong meningkatnya kualitas pelayanan sebanyak 0,345 poin.

## DISKUSI

### Komitmen Organisasi dan Kinerja Anggota MTI

Komitmen organisasi yang direfleksikan oleh dimensi komitmen afektif, komitmen kontinu, dan komitmen normatif secara nyata mempengaruhi kinerja anggota MTI. Meskipun demikian, kontribusi terbesar terhadap komitmen organisasi diberikan oleh komitmen afektif dengan koefisien parameter sebesar 0,932 (*lihat Tabel 5*). Koefisien parameter sebesar tersebut menunjukkan bahwa anggota MTI memiliki kedekatan emosional yang sangat erat dengan organisasi dimana mereka bernaung.

Kedekatan emosional dari anggota organisasi yang sangat erat akan membuat mereka merasa bertanggung jawab atas tingkat kesuksesan organisasi (Meyer dan Allen (1984) dalam Zheng, *et al.*, 2010). Oleh karena itu, organisasi harus mampu menjaga dan memelihara kondisi ini agar komitmen anggota terhadap organisasi tetap konsisten tinggi. Jika kondisi tersebut bisa dipertahankan, maka komitmen yang tinggi pada organisasi dapat digunakan untuk memprediksi perilaku organisasi di masa depan seperti keluar dari organisasi, keterlambatan, hipotiroidisme, dan tidak adanya sumber daya manusia yang efektif, yang pada akhirnya memberikan dampak yang signifikan terhadap produktivitas sumber daya manusia (Dabir dan Azarpira, 2017).

Temuan ini mendukung dan memperkuat temuan-temuan sebelumnya, diantaranya temuan Nurandini dan Lataruva (2014) yang meneliti pada karyawan Perumnas, Adiftiya (2014) yang meneliti pada karyawan di sebuah perusahaan kontraktor pertambangan, Sutanto dan Ratna (2015) yang meneliti pada karyawan di sebuah perusahaan swasta, serta Sapitri (2016) yang meneliti karyawan di perusahaan BUMN menghasilkan temuan yang sama bahwa ketiga dimensi dari komitmen organisasi tersebut mempengaruhi kinerja anggota organisasi/karyawan.

Dari temuan tersebut menyuratkan bahwa jenis organisasi apa pun membutuhkan anggota organisasi yang memiliki kedekatan emosional dengan organisasinya. Terlebih kondisi persaingan yang ketat dan kondisi ekonomi melemah seperti sekarang ini, keberadaan anggota organisasi yang memiliki komitmen yang tinggi dapat membantu organisasi keluar dari kesulitan.

### **Keterlibatan Kerja dan Kinerja Anggota MTI**

Konsep keterlibatan kerja hampir mirip dengan komitmen organisasi, namun konstruksinya berbeda. Dalam keterlibatan kerja, lebih erat terkait dengan identifikasi dengan aktivitas kerja langsung seseorang, sedangkan komitmen organisasi mengacu pada keterikatan seseorang dengan organisasi (Brown, 1996 dalam Birdie dan Jain, 2016). Hal ini berarti, meskipun keterikatan anggota MTI terhadap organisasi tinggi, tetapi tidak menjamin bahwa keterikatan dengan aktivitas pekerjaan atau tugas-tugasnya tinggi juga.

Temuan ini bertentangan dengan hasil peneliti sebelumnya, seperti temuan Kakinsale *et al.*, (2015) yang meneliti karyawan pada perusahaan minuman, Riza *et al.*, (2017) yang meneliti pada karyawan di sebuah pusat perbelanjaan, Gusmarni dan Kasmiruddin (2018) yang meneliti pada karyawan di sebuah RSIA, dan temuan dari Rizwan *et al.*, (2018) yang meneliti pada karyawan RSUD. Temuan mereka bertentangan dengan hasil temuan penelitian ini, dimana menurut hasil temuannya keterlibatan kerja secara nyata mempengaruhi kinerja anggota/karyawan organisasi tersebut.

Pada temuan-temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kinerja anggota/karyawan pada organisasi laba dan instansi pemerintah dipengaruhi secara positif oleh keterlibatan kerja, tetapi pada organisasi nirlaba (dalam penelitian ini) justru sebaliknya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam organisasi nirlaba,

konsep keterlibatan kerja tidak dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja anggota organisasi.

### **Keterlibatan Kerja, Kinerja Anggota MTI dan Komitmen Organisasi**

Pada pengujian hipotesis kedua, keterlibatan tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja anggota, tetapi setelah dimediasi oleh komitmen organisasi, keterlibatan kerja memberikan pengaruh kepada kinerja anggota.

Temuan ini memberikan bukti empiris pada pendapat Cummings dan Worley (2014) yang mengatakan bahwa keterlibatan kerja akan mendorong individu atau anggota organisasi untuk terlibat aktif berpartisipasi, meningkatkan komitmen, dan produktivitas atau kinerjanya. Temuan ini juga sekaligus membantah temuan-temuan sebelumnya dari hasil riset Azzahra (2016) yang meneliti karyawan di Bappeda DIY, Septiadi *et al.*, (2017) yang meneliti pegawai pusat keuangan Kemenhan, dan Paryati, *et al.*, (2018) yang meneliti pegawai kantor dinas di Bengkulu yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi tidak signifikan sebagai faktor mediasi antara keterlibatan kerja dengan kinerja karyawan.

Hasil ini mengarahkan pada sebuah kesimpulan bahwa pada organisasi nirlaba, keterlibatan kerja hanya berdampak pada peningkatan komitmen organisasi, selanjutnya komitmen organisasi tersebut yang mempengaruhi kinerjanya. Tetapi pada organisasi laba atau instansi pemerintah, kinerja anggota/karyawan didorong oleh keterlibatan kerja dari anggota/karyawannya. Namun perlu dipahami bahwa pada organisasi laba atau instansi pemerintah, pimpinan organisasi dapat mendorong keterlibatan karyawan tersebut melalui kekuasaan (memaksa), akses informasi seperti melalui teknologi informasi, peningkatan pengetahuan dan keterampilan, serta pemberian *reward* (Cummings dan Worley, 2015).

Tetapi tidak demikian dengan organisasi nirlaba, pimpinan organisasi nirlaba tidak dapat memaksa dengan kekuasaannya untuk meningkatkan keterlibatan, karena keanggotaan organisasi nirlaba sendiri sifatnya sukarela. Demikian juga untuk meningkatkan keterlibatan kerja melalui ketersediaan akses informasi dengan teknologi informatika, peningkatan pengetahuan dan keterampilan serta pemberian reward sulit dilakukan karena untuk mewujudkan hal tersebut membutuhkan dana tidak sedikit, sementara pendanaan organisasi sendiri hanya berasal dari iuran anggotanya.

## Pelatihan dan Kinerja Anggota MTI

Konteks pelatihan dalam penelitian ini direfleksikan secara signifikan oleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku atau melakukan evaluasi pelatihan level 3 (Kirkpatrick dan Kirkpatrick, 2016). Dimensi keterampilan memberikan kontribusi terbesar bagi variabel pelatihan dengan koefisien parameter sebesar 0,938. Keterampilan yang dimaksud meliputi keterampilan dalam menyusun rencana kegiatan, mengelola sumber daya, melaksanakan kegiatan, dan mengontrol kegiatan. Dimensi ini yang memberikan pengaruh terbesar dalam peningkatan kinerja anggota MTI. Bahkan pelatihan menjadi prediktor terbesar dalam koefisien regresi pada peningkatan kinerja anggota (*lihat persamaan 1*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan elemen terpenting dalam meningkatkan kinerja anggota organisasi.

Hasil ini mendukung temuan riset sebelumnya seperti temuan Hanafiah dan Juhadi (2020) yang meneliti pada RS Bersalin, Hartomo dan Luturlean (2020) yang meneliti karyawan di perusahaan BUMN, Sugiarti *et al.*, (2016) yang meneliti karyawan pada sebuah perusahaan swasta, Yusnita dan Fadhil (2015) yang meneliti karyawan perusahaan swasta, Dahmiri dan Sakta (2014) yang meneliti pegawai pada instansi pemerintah, dan Triasmoko *et al.*, (2014) yang meneliti karyawan di perusahaan BUMN.

Temuan-temuan tersebut mengarah pada sebuah kesimpulan bahwa perilaku kerja dapat berubah setelah anggota organisasi/karyawan mengikuti program pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh organisasi laba, instansi pemerintah atau pun organisasi nirlaba.

## Kinerja dan Kualitas Pelayanan

Berdasarkan uraian sebelumnya, secara simultan, dapat dikatakan bahwa kinerja anggota secara langsung dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan pelatihan sedangkan keterlibatan kerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi melalui mediasi komitmen organisasi. Variabel kinerja sendiri direfleksikan secara nyata oleh dimensi kinerja tugas, kinerja kontekstual dan kinerja adaptif. Meskipun ketiga dimensi tersebut mempengaruhi kinerja anggota, tetapi dimensi yang paling dominan kontribusinya adalah *kinerja tugas*, dengan koefisien parameter sebesar 0,916. Hal ini berarti kinerja anggota secara dominan dipengaruhi oleh kinerja tugas yang meliputi kemampuan anggota dalam menyusun rencana, mengelola pekerjaan, berorientasi pada hasil, penentuan prioritas pekerjaan, dan kemampuan memanfaatkan waktu.

Pada perspektif jama'ah, kualitas pelayanan sebagian besar hanya dilihat dari aspek *tangible*-nya (lihat Tabel 4). Kualitas pelayanan hanya dilihat dari yang kasat mata seperti kenyamanan ruangan, ketersediaan fasilitas penunjang (*sound system*, ketersediaan minuman dan makanan ringan), ketersediaan tempat parkir, penampilan pemateri (pakaian dan sikap), dan ketersediaan materi yang diajarkan.

Baik atau tidaknya pelayanan yang diberikan, sangat tergantung pada persepsi masyarakat terhadap pelayanan yang diterimanya. Jama'ah menilai ada peningkatan kinerja dari anggota organisasi MTI yang berdampak pada peningkatan pelayanan yang mereka rasakan ketika mengikuti kegiatan dakwah atau kajian yang diselenggarakan oleh MTI. Namun demikian, pengaruhnya hanya sebesar 0,345 (lihat Tabel 4 terlampir).

Hasil ini memperkuat temuan yang pernah dilakukan peneliti sebelumnya, seperti Widiaswari (2012) yang meneliti kinerja Aparatur Pemerintah di tingkat kecamatan, Pettalolo (2013) yang meneliti Pegawai pada instansi Pemerintah Daerah, Supit *et al.*, (2015) yang meneliti Pegawai di perusahaan BUMD, Roniwati (2016) yang meneliti Pegawai di instansi Pemerintah Daerah, Bismawati (2016) yang meneliti Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Daerah, Supriyono (2016) yang meneliti karyawan di Puskesmas, dan Permata (2016) yang meneliti karyawan pada perusahaan asuransi syariah.. Temuannya memberikan kesimpulan yang sama bahwa kinerja mempengaruhi secara positif kualitas pelayanan.

Temuan tersebut mengarah pada sebuah kesimpulan bahwa kinerja anggota/karyawan apakah di organisasi laba, instansi pemerintah atau organisasi nirlaba, memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan pelayanan. Besar atau kecilnya perubahan peningkatan pelayanan, sangat tergantung pada keberhasilan program-program yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja anggota organisasi/karyawan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Konsep pengukuran elemen kinerja anggota dan kualitas pelayanan pada organisasi nirlaba memiliki persamaan dan perbedaan dengan organisasi laba atau organisasi publik. Persamaannya, pertama yaitu variabel komitmen organisasi dan pelatihan, baik pada organisasi laba, organisasi publik maupun organisasi nirlaba sama-sama memberikan pengaruh pada kinerja anggota/karyawan. Kedua, pada variabel



kinerja anggota, baik pada organisasi laba, organisasi publik maupun organisasi nirlaba sama-sama memberikan pengaruh pada kualitas pelayanan. Perbedaannya terletak, *pertama* pada dimensi yang merefleksikan kinerja. Pada organisasi laba, dimensi perilaku kontraproduktif merefleksikan variabel kinerja anggota, tetapi pada organisasi nirlaba sebaliknya. *Kedua*, variabel keterlibatan kerja berpengaruh terhadap kinerja anggota pada organisasi laba atau organisasi publik, tetapi pada nirlaba keterlibatan kerja tidak mempengaruhi kinerja secara langsung melainkan melalui pemediasi komitmen organisasi.

### Saran

Kualitas pelayanan yang baik merupakan salah satu pertimbangan jama'ah dalam memutuskan untuk mengikuti atau tidak kegiatan dakwah atau kajian yang diselenggarakan oleh MTI. Sementara itu, terdapat tiga hal dari lima dimensi kualitas yang dinilai jamaah masih rendah yaitu, *responsive, assurance, dan empathy*. Oleh karena itu, disarankan MTI menyiapkan kotak saran atau memberikan kuesioner evaluasi setiap selesai kegiatan dilaksanakan. Dengan demikian, MTI mendapatkan masukan yang berharga untuk meningkatkan pelayanan kepada jama'ah.

Untuk terus meningkatkan keeratan psikologis anggota dengan anggota dan anggota dengan organisasi, disarankan MTI untuk terus melaksanakan program-program yang berbasis kebersamaan (*gathering*), sehingga dapat terus meningkatkan komitmen anggota pada organisasi dan kekompakan antar anggota dalam melaksanakan tugas. Di samping itu, untuk meningkatkan pengetahuan, dan keterampilan yang terkait langsung dengan kegiatan organisasi disarankan untuk melakukan pelatihan *event management*, publikasi *online*, dan teknologi informasi dengan cara menggandeng perguruan tinggi - perguruan tinggi untuk melakukan kegiatan pengabdian masyarakat pada organisasinya.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Meski dalam kondisi sulit seperti sekarang ini, pemerintah melalui Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat, Dirjen Penguatan Riset dan Pengembangan Kemenristek Dikti Republik Indonesia tetap commit mendanai penelitian ini. Oleh karena itu melalui media ini, peneliti mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada seluruh jajaran DRPM atas pendanaanya pada penelitian ini.

---

**DAFTAR PUSTAKA**

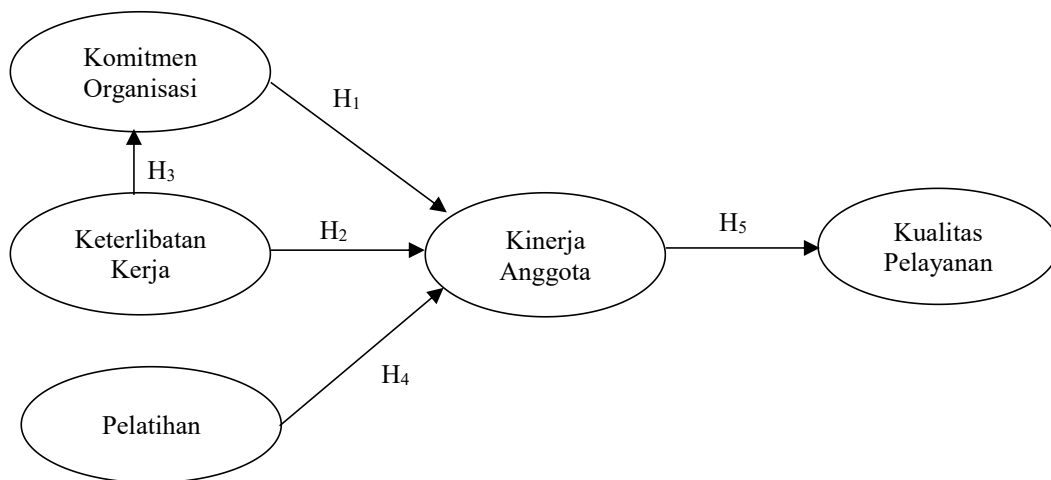
- Adiftiya, Jajang. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pada PT Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang, Kabupaten Paser*. eJournal Ilmu Administrasi Bisnis, 2 (4), 833-845.
- Adnan, Sonia, Abir Nhaily, and Hongyu Wang. 2018. *To Evaluate and Study the Relationship between Employee's Commitment and Individual: A Quantitative Approach-Case Study of Kansai Paints*. Thesis. Kalmar, Sweden: Linnaeus University.
- Afroz, Nushrat Nahida. 2018. *Effects of Training on Employee Performance: A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh*. Global Journal of Economics and Business, 4 (1), 111-124.
- Akingbola, Kunle, Sean Edmund Rogers, and Alina Baluch. 2018. *Change Management in Nonprofit Organizations: Theory and Practice*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Aleinein, Alaa Abu. 2016. *The Impact of Job Involvement on Job Performance at UNRWA Gaza Field Office*. Thesis, Master of Business Administration, The Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Mzary, Maaly M., Al-Rifai, Abedallah, D.A., and Al-Momany, Mohammed Omer Eid. 2015. *Training and Its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University*. Journal of Education and Practice, 6 (32), 128-140.
- Azzahra, Fariha dan Tri Maryati. 2016. *Dampak Job Involvement dalam Peningkatan Kinerja Melalui Komitmen Organisasional (Studi pada Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*. Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, 7 (2), 301-324.
- Birdie, Arvind K. and Jain, Madhu. 2016. *Organizational Behavior and Virtual Work: Concepts and Analytical Approach*. Oakville, Canada: Apple Academic Press.
- Brown, Timothy A. 2013. *Latent Variabel Measurement Models*. in Little Todd D. *The Oxford Handbook of Quantitative Methods, Volume 2: Statistical Analysis*. New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J., LePine, Jeffery A., and Wesson, Michael J. 2019. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (6<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill Education.
- Cummings, Thomas G. and Worley, Christopher G. 2014. *Organization Development dan Change*, (10<sup>th</sup> ed). Stamford: Cengage Learning.
- Dabir, A. R. and Azarpira, M. 2017. *Organizational Commitment and Its Impact on Employees' Individual Interactions*. International Journal Human Capital Urban Manage, 2 (1), 49-56.
- Dahmiri dan Sakta, Kharisma. 2014. *Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun*. Jurnal Mankeru, 3 (1), 374-463.
- Dinesh, Thevaranjan and Ragel, V. R. 2016. *The Impact of Employee Performance on Service Quality*. Journal for Studies in Management and Planning, 2 (2), 396-410.

- Dobrai, Katalin and Farkas, Ferenc. 2016. *Nonprofit Organizations from the Perspective of Organizational Development and Their Influence on Professionalization*. *Nase Gospodarstvo Our Economy*, 62 (2), 25-32.
- Gatignon, Hubert. 2014. *Statistical Analysis of Management Data*, (3<sup>rd</sup> ed). New York: Springer Science and Business Media.
- Gusmarni dan Kasmiruddin. 2018. *Pengaruh Keterlibatan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kaaryawan pada Rumah Sakit Ibu dan Anak Milano Teluk Kuantan*. *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) FISIP, Universitas Riau*, 5(2), 1-10.
- Hair, Jr. Joseph F., Hult, G. Tomas M., Ringle, Christian M., and Sarstedt, Marko. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 2<sup>nd</sup> ed). Los Angeles: Sage.
- Hartomo, Nurul Khastelia dan Luturlaen, Bachruddin Saleh. 2020. *Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung*. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4 (1), 200-207.
- Hanfiah dan Juhadi. 2020. *Pengaruh Pelatihan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Bersalin Kota Bandung*. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4 (1), 333-349.
- Kasaya, Mildred A. and Mercy, Gacheri Munjuri. 2018. *Effect of Employee Involvement on Job Performance in the Medical Research Industry in Kenya*. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6 (5), 826-847.
- Kakinsale, A., Tumbel, A.L., dan Sendow, Greis M. 2015. *Pengaruh Keterlibatan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Manado*. *Jurnal EMBA*, 3 (1), 900-911.
- Metin, Kaplan and Asli, Kaplan. 2018. *The Relationship Between Organizational Commitment and Work Performance: A Case of Industrial Enterprise*. *Journal of Economic and Social Development (JESD)*, 5 (1), 46-50.
- Mustafa, Abdallah Shamim and Okeyo, Washington. 2018. *Relationship Between Employee Performance and Customer Service Quality in Kenya Bureau of Standards*. *Research Journal's Journal of Human Resource*, 6 (5), 2-17.
- Noe, Raymond A. 2010. *Employee Training and Development*, (5<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Nurandini, Arina dan Lataruva, Eisha. 2014. *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Perum PERUMNAS Jakarta)*. *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, 11, 1-5.
- Odero, Jackline A. and Makori, Ezekiel. 2018. *Employee Involvement and Employee Performance: The Case of Part Time Lecturers in Public Universities in Kenya*. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2, 1169-1178.
- Paryati, Praningrum dan Susetyo, Sugeng. 2018. *Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Komitmen Organisasi pada Beberapa Kantor Dinas di Kota Bengkulu*. *Management Insight*, 13 (1), 114-125.

- Permata, Lolyta. 2016. *Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kualitas Pelayanan Klaim pada PT Prudential Life Assurance Pru Future Team Syariah Pekanbaru*. Jurnal Al-Hikmah, 13 (2), 153-172.
- Permatasari, D., Nurmalasyiah, dan Noor, Muhammad. 2018. *Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Desa Rodok, Kecamatan Dusun Tengah, Kabupaten Barito Timur*. JAPB, 1 (1), 33-51.
- Petalolo, Ilham. 2013. *Pengaruh Kinerja terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Sulawesi Tengah*. E-Jurnal Katalogis, 1 (7), 112-122.
- Riza, Fandi A., Hariri, A., Prohimi, A., dan Juariyah, Lohana. 2017. *Pengaruh Kompensasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. E-Journal UMY EKOBIS-Ekonomi Bisnis, 22 (1), 58-66.
- Rizwan., Musnadi, S., dan Faisal. 2018. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Karyawan RSUD Meuraxa Kota Banda Aceh*. Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah, 2 (1), 78-87.
- Roniwati. 2016. *Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan Pengujian Kendaraan Bermotor di Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika, Kabupaten Mamuju Utara*. R-Jurnal Katalogis, 4(2), 154-164.
- Sapitri, Rianty. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru*. Jurnal Online Mahasiswa (JOM) FISIP, Universitas Riau, 3(2), 1-9.
- Sekaran, Uma and Bougie, Roger. 2016. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, (7<sup>th</sup> ed). London: John Wiley dan Sons.
- Septiadi, Sebastianus A., Sintaasih, Desak K., dan Wibawa, I Made A. 2017. *Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja dengan Pemeditasi Komitmen Organisasional*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, 6 (8), 3103-31-32.
- Sethi, Aradhana and Mittal, Kavita. 2016. *A Study of Job Involvement among Senior Secondary School Teachers*. International Journal of Applied Research, 2 (2), 205-209.
- Sugiarti., Hartati, Tuti dan Amir, Hafniza. 2016. *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Padma Ardy Aktuarial Jakarta*. Jurnal Epigram, 13 (1), 13-20.
- Supit, T. J.P., Tampi, J. R.E., dan Londa, V. Y. 2015. *Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kualitas Pelayanan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Tomohon*. SOCIETY, Jurnal Ilmu Sosial dan Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan, XVII, 1-15.
- Sutanto, Eddy M., dan Ratna, Athalia. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Berdasarkan Karakteristik Individual*. Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen, 9 (1), 56-70.
- Triasmoko, D., Mukzam, M.D., dan Nurtjahjono, G.E. 2014. *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), 12 (1), 1-10.

- Wati, Lela Nurlaela. 2018. *Metodologi Penelitian Terapan. Aplikasi SPSS, EVIEWS, Smart PLS dan AMOS*, (Edisi Kedua). Bekasi: CV. Pustaka Amri.
- Widiaswari, Roro Rukmini. 2012. *Pengaruh Kinerja Aparatur Pemerintah terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kecamatan Banjar Baru*. Jurnal SPREAD, 2 (2), 169-182.
- Yusnita, Nancy dan Fadhil, Feriza. 2015. *Pengaruh Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV Cibalung Happy Land Bogor*. JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi), Universitas Pakuan, 1(1), 1-5.
- Zheng W. Kaur, Sharan dan Wei Jun. 2010. *New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009)*. African Journal of Business Management, 4 (1), 012-020.
- Zulkarnaen, W., & Suwarna, A. (2017). *Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu*. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 1(1), 33-52. DOI: <https://doi.org/10.31955/mea.vol1.iss1.pp33-52>.

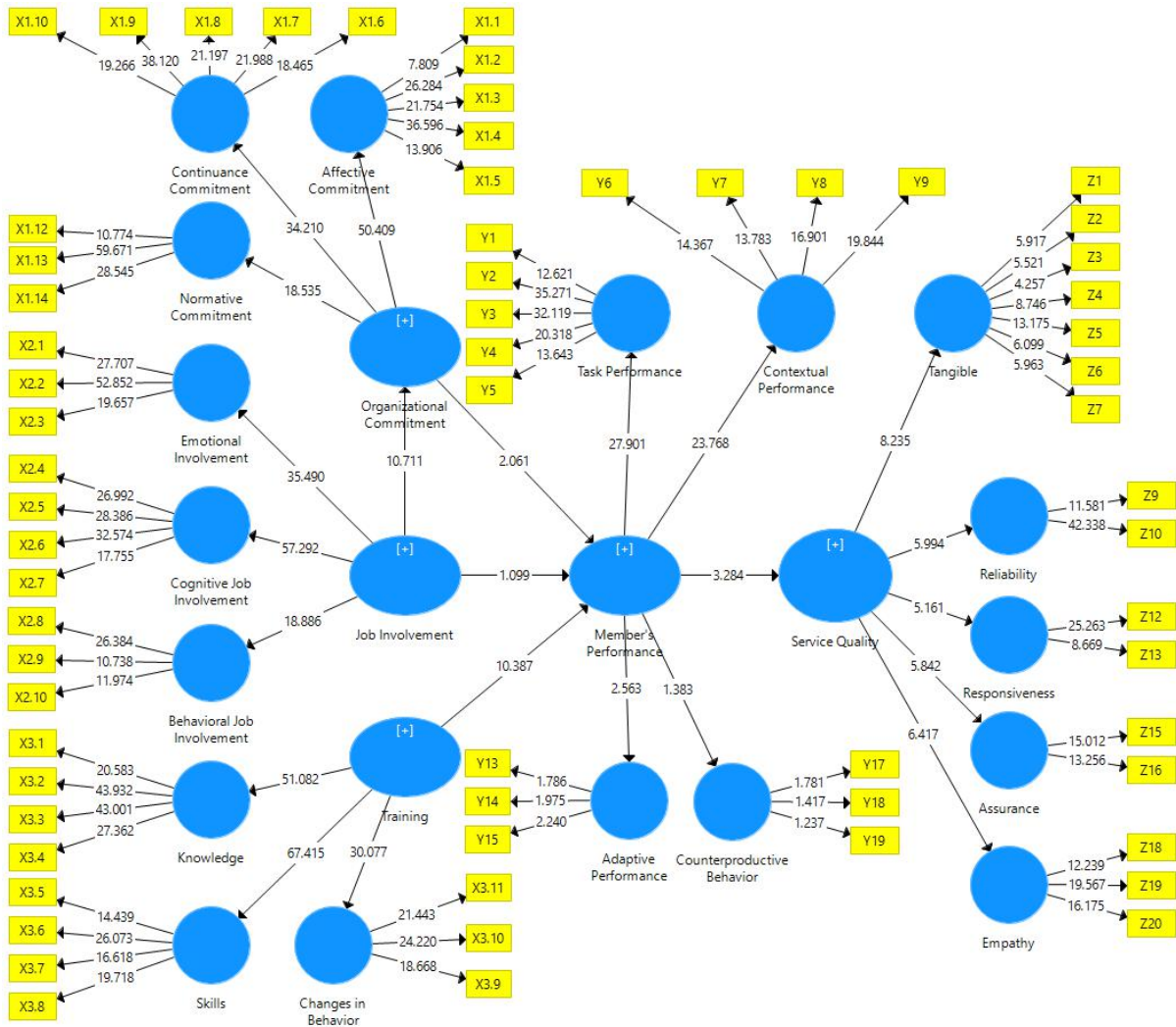
#### LAMPIRAN GAMBAR DAN TABEL



Sumber: Hasil Pengembangan Model

**Gambar 1 Model Penelitian Empiris**





Sumber: Hasil Output *Bootstrapping*

Gambar 2. Diagram Jalur untuk Pengujian Hipotesis

Tabel 1. Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Instrument
Komitmen Organisasi (X <sub>1</sub> )	Komitmen organisasi adalah sejauh mana anggota MTI bersedia tetap bertahan dalam organisasi baik karena alasan emosional, pertimbangan <i>benefit and cost</i> , maupun alasan normatif.	<i>Affective Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa sejalan dengan nilai-nilai organisasi (X<sub>1.1</sub>)</li> <li>• Senang bergabung dengan organisasi (X<sub>1.2</sub>)</li> <li>• Tujuan organisasi sejalan dengan tujuan pribadi (X<sub>1.3</sub>)</li> <li>• Keinginan untuk mewujudkan tujuan organisasi (X<sub>1.4</sub>)</li> <li>• Memiliki ikatan emosional dengan organisasi (X<sub>1.5</sub>)</li> </ul>
		<i>Continuance Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sifat kekeluargaan yang baik (X<sub>1.6</sub>)</li> <li>• Suasana saling mendukung antar anggota (X<sub>1.7</sub>)</li> <li>• Menambah pengetahuan (X<sub>1.8</sub>)</li> </ul>

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Instrument
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa rugi jika meninggalkan organisasi (X<sub>1.9</sub>)</li> <li>• Infaq dianggap sebagai investasi akhirat (X<sub>1.10</sub>)</li> </ul>
		<i>Normative Commitment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota organisasi sudah banyak membantu (X<sub>1.11</sub>)</li> <li>• Merasa berhutang budi pada organisasi (X<sub>1.12</sub>)</li> <li>• Sudah menjadi kewajiban pribadi untuk bergabung (X<sub>1.13</sub>)</li> <li>• Sudah sepantasnya tetap bergabung dalam organisasi (X<sub>1.14</sub>)</li> </ul>
<b>Keterlibatan Kerja (X<sub>2</sub>)</b>	Keterlibatan kerja adalah sejauh mana keterlibatan anggota organisasi dengan pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan kecintaannya, keaktifannya dan upaya ekstra yang dilakukannya.	<i>Emotional involvement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job attachment (X<sub>2.1</sub>)</li> <li>• Job interest (X<sub>2.2</sub>)</li> <li>• Job satisfaction (X<sub>2.3</sub>)</li> </ul>
		<i>Cognitif job involvement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berpartisipasi aktif (X<sub>2.4</sub>)</li> <li>• Pekerjaan sebagai minat utama kehidupan (X<sub>2.5</sub>)</li> <li>• Keadaan psikologis (X<sub>2.6</sub>)</li> <li>• <i>Self-esteem</i> (X<sub>2.7</sub>)</li> </ul>
		<i>Behavioral job involvement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja dengan ekstra (X<sub>2.8</sub>)</li> <li>• Voluntary learning (X<sub>2.9</sub>)</li> <li>• Behavioral intention (X<sub>2.10</sub>)</li> </ul>
<b>Pelatihan (X<sub>3</sub>)</b>	Pelatihan adalah sejauh mana anggota organisasi menerapkan ilmu yang diperolehnya dalam pelatihan di dalam organisasi.	<i>Knowledge</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerapkan perencanaan (X<sub>3.1</sub>)</li> <li>• Menerapkan pengorganisasian sumber daya (X<sub>3.2</sub>)</li> <li>• Melakukan <i>action</i> (X<sub>3.3</sub>)</li> <li>• Menerapkan pengendalian (X<sub>3.4</sub>)</li> </ul>
		<i>Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyusun rencana kegiatan (X<sub>3.5</sub>)</li> <li>• Mengelola sumber daya (X<sub>3.6</sub>)</li> <li>• Melaksanakan kegiatan (X<sub>3.7</sub>)</li> <li>• Mengontrol kegiatan (X<sub>3.8</sub>)</li> </ul>
		<i>Change in behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih teliti dalam merencanakan sesuatu (X<sub>3.9</sub>)</li> <li>• Tidak menganggap mudah pekerjaan (X<sub>3.10</sub>)</li> <li>• Lebih semangat dalam berorganisasi (X<sub>3.11</sub>)</li> </ul>
<b>Kinerja Anggota (Y)</b>	Kinerja adalah sejauh mana jamaa'ah menilai kinerja anggota MTI dalam menyelenggarakan kegiatan kajian yang diukur berdasarkan kinerja tugas, kinerja kontekstual, kinerja adaptif, dan perilaku kotraproduktif.	<i>Task Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan menyusun rencana (Y<sub>1</sub>)</li> <li>• Kemampuan mengelola pekerjaan (Y<sub>2</sub>)</li> <li>• Berorientasi pada hasil (Y<sub>3</sub>)</li> <li>• Penentuan prioritas pekerjaan (Y<sub>4</sub>)</li> <li>• Kemampuan memanfaatkan waktu (Y<sub>5</sub>)</li> </ul>
		<i>Contextual Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komitmen yang kuat (Y<sub>6</sub>)</li> <li>• Beranggung jawab (Y<sub>7</sub>)</li> <li>• Kemampuan berkolaborasi dalam tim (Y<sub>8</sub>)</li> <li>• Kreatif (Y<sub>9</sub>)</li> <li>• Inisiatif (Y<sub>10</sub>)</li> </ul>

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi	Instrument
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menerima kritikan (Y<sub>11</sub>)</li> <li>• Peduli akan kualitas (Y<sub>12</sub>)</li> </ul>
		<i>Adaptive Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fleksibel dalam bekerja (Y<sub>13</sub>)</li> <li>• Bersikap tenang dalam situasi sulit (Y<sub>14</sub>)</li> <li>• Mampu cepat beradaptasi dengan pekerjaan (Y<sub>15</sub>)</li> </ul>
		<i>Counterproductive behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas dalam bekerja (Y<sub>16</sub>)</li> <li>• Suka mengeluh (Y<sub>17</sub>)</li> <li>• Kerja asal-asalan (Y<sub>18</sub>)</li> <li>• Tidak peduli akan kualitas (Y<sub>19</sub>)</li> <li>• Sering konflik (Y<sub>20</sub>)</li> </ul>
<b>Kualitas Pelayanan (Z)</b>	Kualitas Pelayanan adalah persepsi jama'ah mengenai kualitas pelayanan anggota organisasi MTI dalam menyelenggarakan program-program kajian yang diukur dengan <i>Reliability, Assurance, Tangible, Emphaty, Responsiveness, dan Social Responsibility</i>	<i>Tangible</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenyamanan ruangan (Bersih, sejuk) (Z<sub>1</sub>) (Z<sub>2</sub>)</li> <li>• Ketersedian fasilitas penunjang (sound system, minuman dan makanan ringan) (Z<sub>3</sub>) (Z<sub>4</sub>)</li> <li>• Ketersedian tempat parkir (Z<sub>5</sub>)</li> <li>• Penampilan pemateri (pakaian dan sikap) (Z<sub>6</sub>)(Z<sub>7</sub>)</li> <li>• Ketersediaan materi yang diajarkan (Z<sub>8</sub>)</li> </ul>
		<i>Reliability</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelaksanaan Program kajian sesuai dengan jadwal yang diumumkan (Z<sub>9</sub>)</li> <li>• Acara dimulai tepat waktu (Z<sub>10</sub>)</li> <li>• Tema yang disampaikan up to date (Z<sub>11</sub>)</li> </ul>
		<i>Responsiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketanggapan anggota organisasi ketika ada masalah (Z<sub>12</sub>)</li> <li>• Kesiediaan pemateri untuk melakukan tanya jawab (Z<sub>13</sub>)</li> </ul>
		<i>Assurance</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keramahan anggota organisasi dalam menangani jamaah (Z<sub>14</sub>)</li> <li>• Kesopanan anggota organisasi (Z<sub>15</sub>)</li> <li>• Anggota organisasi dapat menumbuhkan rasa kepercayaan pada jamaah (Z<sub>16</sub>)</li> <li>• Pemateri mampu menjawab pertanyaan jamaah (Z<sub>17</sub>)</li> </ul>
		<i>Empathy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anggota organisasi memberikan perhatian yang baik pada jamaah (Z<sub>18</sub>)</li> <li>• Organisasi sungguh-sungguh mengutamakan jamaah (Z<sub>19</sub>)</li> <li>• Membantu jam'aah saat mendapat musibah (Z<sub>20</sub>)</li> </ul>

Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Tabel 2. *Validity and Reliability*

Konstruk	Dimensi	Reliability			Validity		Keterangan
		<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>AVE</i>	Indikator	<i>Outer Loading</i>	
Komitmen Organisasi		0,928	0,939	0,529			
	<i>Affective Commitment</i>	0,883	0,915	0,685	X <sub>1.1</sub>	0708	Reliabel dan valid
					X <sub>1.2</sub>	0,866	Reliabel dan valid



Konstruk	Dimensi	Reliability			Validity		Keterangan	
		Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE	Indikator	Outer Loading		
Keterlibatan Kerja	Continuance Commitment	0,901	0,927	0,716	X <sub>1.3</sub>	0,873	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.4</sub>	0,897	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.5</sub>	0,777	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.6</sub>	0,822	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.7</sub>	0,820	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.8</sub>	0,871	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.9</sub>	0,890	Reliabel dan valid	
	Normative Commitment	0,819	0,893	0,738	X <sub>1.10</sub>	0,825	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.12</sub>	0,741	Reliabel dan valid	
					X <sub>1.13</sub>	0,930	Reliabel dan valid	
	X <sub>1.14</sub>	0,894	Reliabel dan valid					
	Keterlibatan Kerja		0,911	0,927	0,562			
	Pelatihan	Emotional Involvement	0,845	0,907	0,766	X <sub>2.1</sub>	0,875	Reliabel dan valid
						X <sub>2.2</sub>	0,931	Reliabel dan valid
X <sub>2.3</sub>						0,816	Reliabel dan valid	
Cognitive Job Involvement		0,887	0,922	0,748	X <sub>2.4</sub>	0,867	Reliabel dan valid	
					X <sub>2.5</sub>	0,872	Reliabel dan valid	
					X <sub>2.6</sub>	0,897	Reliabel dan valid	
					X <sub>2.7</sub>	0,822	Reliabel dan valid	
Behavioral Job Involvement		0,697	0,829	0,619	X <sub>2.8</sub>	0,830	Reliabel dan valid	
					X <sub>2.9</sub>	0,763	Reliabel dan valid	
					X <sub>2.10</sub>	0,764	Reliabel dan valid	
Pelatihan		0,930	0,941	0,592				
Kinerja Anggota	Knowledge	0,894	0,927	0,760	X <sub>3.1</sub>	0,821	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.2</sub>	0,900	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.3</sub>	0,907	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.4</sub>	0,858	Reliabel dan valid	
	Skills	0,821	0,882	0,651	X <sub>3.5</sub>	0,782	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.6</sub>	0,839	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.7</sub>	0,788	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.8</sub>	0,816	Reliabel dan valid	
	Changes in Behavior	0,781	0,873	0,696	X <sub>3.9</sub>	0,808	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.10</sub>	0,861	Reliabel dan valid	
					X <sub>3.11</sub>	0,833	Reliabel dan valid	
Kinerja Anggota		0,850	0,864	0,295				
Kualitas Pelayanan	Task Performance	0,878	0,911	0,673	Y <sub>1</sub>	0,746	Reliabel dan valid	
					Y <sub>2</sub>	0,874	Reliabel dan valid	
					Y <sub>3</sub>	0,873	Reliabel dan valid	
					Y <sub>4</sub>	0,809	Reliabel dan valid	
					Y <sub>5</sub>	0,795	Reliabel dan valid	
	Contextual Performance	0,814	0,877	0,642	Y <sub>6</sub>	0,752	Reliabel dan valid	
					Y <sub>7</sub>	0,798	Reliabel dan valid	
					Y <sub>8</sub>	0,820	Reliabel dan valid	
					Y <sub>9</sub>	0,832	Reliabel dan valid	
	Adaptive Performance	0,811	0,885	0,720	Y <sub>13</sub>	0,827	Reliabel dan valid	
					Y <sub>14</sub>	0,829	Reliabel dan valid	
					Y <sub>15</sub>	0,888	Reliabel dan valid	
	Counterproductive Behavior	0,819	0,874	0,701	Y <sub>17</sub>	0,937	Reliabel dan valid	
					Y <sub>18</sub>	0,839	Reliabel dan valid	
					Y <sub>19</sub>	0,722	Reliabel dan valid	
	Kualitas Pelayanan		0,883	0,902	0,327			
		Tangible	0,970	0,975	0,850	Z <sub>1</sub>	0,892	Reliabel dan valid

Konstruk	Dimensi	Reliability			Validity		Keterangan
		Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE	Indikator	Outer Loading	
					Z <sub>2</sub>	0,895	Reliabel dan valid
					Z <sub>3</sub>	0,893	Reliabel dan valid
					Z <sub>4</sub>	0,943	Reliabel dan valid
					Z <sub>5</sub>	0,951	Reliabel dan valid
					Z <sub>6</sub>	0,938	Reliabel dan valid
					Z <sub>7</sub>	0,937	Reliabel dan valid
	Reliability	0,638	0,843	0,730	Z <sup>9</sup>	0,800	Reliabel dan valid
					Z <sub>10</sub>	0,905	Reliabel dan valid
	Responsiveness	0,462	0,784	0,646	Z <sub>12</sub>	0,869	Reliabel dan valid
					Z <sub>13</sub>	0,732	Reliabel dan valid
	Assurance	0,539	0,829	0,619	Z <sub>15</sub>	0,833	Reliabel dan valid
					Z <sub>16</sub>	0,822	Reliabel dan valid
	Empathy	0,716	0,841	0,639	Z <sub>18</sub>	0,735	Reliabel dan valid
					Z <sub>19</sub>	0,854	Reliabel dan valid
Z <sub>20</sub>					0,804	Reliabel dan valid	

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel 3. R-Square

Variabel	R Square
Kinerja Anggota (Y)	0,600
Kualitas Pelayanan (Z)	0,119

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel 4 Pengujian Hipotesis Outer Model

Variabel	Dimensi	Koef. Parameter	T-Statistic	P-Value	Indikator	Outer Loading	T-Statistic	Keterangan
<b>Komitmen Organisasi</b>								
	Affective Commitment	0,932	50,409	0,000	X <sub>1.1</sub>	0708	7,809	Baik (fit)
					X <sub>1.2</sub>	0,866	26,284	Baik (fit)
					X <sub>1.3</sub>	0,873	21,754	Baik (fit)
					X <sub>1.4</sub>	0,897	36,596	Baik (fit)
					X <sub>1.5</sub>	0,777	13,906	Baik (fit)
	Continuance Commitment	0,894	34,210	0,000	X <sub>1.6</sub>	0,822	18,465	Baik (fit)
					X <sub>1.7</sub>	0,820	21,988	Baik (fit)
					X <sub>1.8</sub>	0,871	21,197	Baik (fit)
					X <sub>1.9</sub>	0,890	38,120	Baik (fit)
					X <sub>1.10</sub>	0,825	19,266	Baik (fit)
	Normative Commitment	0,813	18,535	0,000	X <sub>1.12</sub>	0,741	10,774	Baik (fit)
					X <sub>1.13</sub>	0,930	59,671	Baik (fit)
					X <sub>1.14</sub>	0,894	28,545	Baik (fit)
					<b>Keterlibatan Kerja</b>			
	Emotional Involvement	0,877	35,490	0,000	X <sub>2.1</sub>	0,875	27,707	Baik (fit)
					X <sub>2.2</sub>	0,931	52,852	Baik (fit)
					X <sub>2.3</sub>	0,816	19,657	Baik (fit)
	Cognitive Involvement Job	0,932	57,292	0,000	X <sub>2.4</sub>	0,867	26,992	Baik (fit)
					X <sub>2.5</sub>	0,872	28,386	Baik (fit)
					X <sub>2.6</sub>	0,897	32,574	Baik (fit)
					X <sub>2.7</sub>	0,822	17,755	Baik (fit)

	<i>Behavioral Job Involvement</i>	0,831	18,886	0,000	X <sub>2.8</sub>	0,830	26,384	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>2.9</sub>	0,763	10,738	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>2.10</sub>	0,764	11,974	Baik ( <i>fit</i> )
<b>Pelatihan</b>								
	<i>Knowledge</i>	0,930	51,082	0,000	X <sub>3.1</sub>	0,821	20,583	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.2</sub>	0,900	43,932	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.3</sub>	0,907	43,001	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.4</sub>	0,858	27,362	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Skills</i>	0,938	67,415	0,000	X <sub>3.5</sub>	0,782	14,439	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.6</sub>	0,839	26,073	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.7</sub>	0,788	16,618	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.8</sub>	0,816	19,718	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Changes in Behavior</i>	0,874	30,077	0,000	X <sub>3.9</sub>	0,808	18,668	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.10</sub>	0,861	24,220	Baik ( <i>fit</i> )
					X <sub>3.11</sub>	0,833	21,443	Baik ( <i>fit</i> )
<b>Kinerja Anggota</b>								
	<i>Task Performance</i>	0,926	27,901	0,000	Y <sub>1</sub>	0,746	12,621	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>2</sub>	0,874	35,271	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>3</sub>	0,873	32,119	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>4</sub>	0,809	20,318	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>5</sub>	0,795	13,643	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Contextual Performance</i>	0,871	23,768	0,000	Y <sub>6</sub>	0,752	14,367	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>7</sub>	0,798	13,783	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>8</sub>	0,820	16,901	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>9</sub>	0,832	19,844	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Adaptive Performance</i>	0,345	2,563	0,005	Y <sub>13</sub>	0,827	1,786	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>14</sub>	0,829	1,975	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>15</sub>	0,888	2,240	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Countraproductive Behavior</i>	0,217	1,383	0,084	Y <sub>17</sub>	0,937	1,781	Baik ( <i>fit</i> )
					Y <sub>18</sub>	0,839	1,417	Not fit
					Y <sub>19</sub>	0,722	1,237	Not fit
<b>Kualitas Pelayanan</b>								
	<i>Tangible</i>	0,770	8,235	0,000	Z <sub>1</sub>	0,892	5,917	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>2</sub>	0,895	5,521	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>3</sub>	0,893	4,257	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>4</sub>	0,943	8,746	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>5</sub>	0,951	13,175	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>6</sub>	0,938	6,099	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>7</sub>	0,937	5,963	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Reliability</i>	0,615	5,994	0,000	Z <sub>9</sub>	0,800	11,581	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>10</sub>	0,905	42,338	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Responsiveness</i>	0,573	5,161	0,000	Z <sub>12</sub>	0,869	25,263	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>13</sub>	0,732	8,669	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Assurance</i>	0,553	5,842	0,000	Z <sub>15</sub>	0,833	15,012	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>16</sub>	0,822	13,256	Baik ( <i>fit</i> )
	<i>Empathy</i>	0,597	6,417	0,000	Z <sub>18</sub>	0,735	12,239	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>19</sub>	0,854	19,567	Baik ( <i>fit</i> )
					Z <sub>20</sub>	0,804	16,175	Baik ( <i>fit</i> )

Sumber: Data diolah (2020)

Tabel 5 Path Coefficients dan Specific Indirect Effects

Hi po- te- sis	Variabel	Koefis ien Para meter	T Hit un g	P V al ue	Ketera ngan
H <sub>1</sub>	Komitmen Organisasi → Kinerja Anggota	0,206	2,0 22	0, 02 2	Signifi kan
H <sub>2</sub>	Keterlibatan Kerja → Kinerja Anggota	0,115	1,1 34	0, 12 9	Tidak Signifi kan
H <sub>3</sub>	Keterlibatan Kerja → Komitmen Organisasi → Kinerja Anggota	0,134	1,8 16	0, 03 5	Signifi kan
H <sub>4</sub>	Pelatihan → Kinerja Anggota	0,989	10, 257	0, 00 0	Signifi kan
H <sub>5</sub>	Kinerja Anggota → Kualitas Pelayanan	0,345	3,1 92	0, 00 1	Signifi kan

Sumber: Data diolah (2020)