

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(*OCB*) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris Pada Balai Penelitian dan Pengembangan
Kesehatan Magelang)**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Mencapai Derajat Sarjana S-1**



Disusun Oleh :
Sugeng
NPM. 15.0101.0228

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN
ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(*OCB*) SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris Pada Balai Penelitian dan Pengembangan
Kesehatan Magelang)**

SKRIPSI

**Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Magelang**



Disusun Oleh :

Sugeng
NPM. 15.0101.0228

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAGELANG
TAHUN 2019**

SKRIPSI

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
(*OCB*) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Empiris Pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang)

Dipersiapkan dan disusun oleh:

Sugeng

NPM 15.0101.0228

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada tanggal **26 Juli 2019**

Susunan Tim Penguji

Pembimbing

Dra. Marlina Kurnia, MM

Pembimbing I

Pembimbing II

Tim Penguji

Drs. Hamron Zubadi, M.Si

Ketua

Dra. Marlina Kurnia, MM

Sekretaris

Diesyana Ajeng Pramesti, SE, M.Sc

Anggota

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana S1

Tanggal

02 SEP 2019

Dra. Marlina Kurnia, MM

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sugeng
NPM : 15.0101.0228
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang saya susun dengan judul:

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris Pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang)**

adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat dari Skripsi orang lain. Apabila kemudian hari pernyataan Saya tidak benar, maka Saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Magelang, 22 Juli 2019

Pembuat pernyataan,



Sugeng
NPM 15.0101.0228

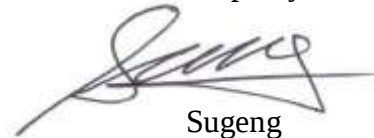
RIWAYAT HIDUP

Nama : Sugeng
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 04 April 1977
Agama : Islam
Status : Menikah
Alamat rumah : Ngaran 2, RT 04 RW 6
Borobudur, Magelang
Alamat Email : sugeng.bp2gaki@gmail.com

Pendidikan Formal :
Sekolah Dasar (1985-1990) : SD Negeri 1 Borobudur
SMP (1990-1993) : SMP 1 Negeri Borobudur
SMA (1994-1997) : SMA 1 Negeri Kota Mungkid
Perguruan Tinggi (2015-2019) : S1 Program Studi Manajemen Fakultas
Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Magelang

Magelang, 22 Juli 2019

Pembuat pernyataan,



Sugeng
NPM 15.0101.0228

MOTTO

“Do the best, be good, then you will be the best”

“If you fall a thousand times, stand up millions of times because you do not know how close you are to success”

“Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada keringanan. Karena itu bila kau sudah selesai (mengerjakan yang lain). Dan berharaplah kepada Tuhanmu.”
(Q.S Al Insyirah : 6-8)”

“Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus asa dari rahmat Allah melainkan orang-orang yang kufur (terhadap karunia Allah).”

(Q.S. Yusuf: 87)

“Tidak ada masalah yang tidak bisa diselesaikan selama ada komitmen bersama untuk menyelesaikannya.”

“Berangkat dengan penuh keyakinan, berjalan dengan penuh keikhlasan,
Istiqomah dalam menghadapi cobaan”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (Studi Empiris Pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang)**”.

Skripsi disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat Sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian dalam skripsi ini, penulis tidak luput dari kendala. Kendala tersebut dapat diatasi penulis berkat adanya bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Ir. Eko Muh. Widodo, MT selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Magelang.
2. Ibu Dra. Marlina Kurnia, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang dan selaku dosen pembimbing yang telah memberikan masukan dan saran dalam perbaikan skripsi.
3. Bapak Muhdiyanto, SE, M.Si selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang.

4. Bapak Mulato Santosa,SE,M.Sc selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan masukan dan saran dalam perbaikan skripsi..
5. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah memberikan bekal ilmu dan melayani dengan baik.
6. Drs. Arie Supriyatna,M.Si selaku Dosen Pembimbing Lapangan yang selalu meyakinkanku bahwa aku mampu menyelesaikan skripsi tepat waktu.
7. Perpustakaan Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah banyak memberikan bantuan penyediaan buku-buku referensi dan pustakawan pustakawati yang telah melayani peminjaman dengan baik.
8. Seluruh karyawan Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang.
9. Bapak Tumadi dan Ibu Amiyah tercinta, selaku kedua orang tua yang tak pernah putus memanjatkan doa dan memberikan dukungan baik moril maupun materil dalam mendukungku menyelesaikan studi dan menggapai cita-cita untuk memenuhi harapan keluarga.
10. Istri tercinta, Sriyati yang selalu memberikan semangat, doa, kasih dan sayangnya yang tak pernah lepas dari benakku.
11. Anakku tercinta, Icha Septiana Syahputri dan Abiyyu Azzam Syahputra sebagai penyemangat hidupku.

12. Sahabat-sahabatku tercinta Amril Uswanto, Tri Laksono, Roli Anis Siregar, Wiwik Indarti, Edi Susanto, Setiawan Heriyanto, Deni, Novi Setyaningsih yang selalu memberikan semangat padaku dalam proses penyelesaian skripsi.
13. Teman-teman seperjuanganku, Dian Wulandari, Retna Setyaningrum, Najjah, Falaq Rustam Aji, Nur Yasin, Faris, Muslimah, Irma Safitri, Susanto, Putri Pradina Wulandari yang telah memberikan semangat dan kegembiraan dalam penyusunan skripsi.
14. Seluruh teman-teman akuntansi dan manajemen angkatan 15 serta teman-teman KKN Tematik Angkatan 46 Dusun Cacaban yang telah memberikan semangat.
15. Pejuang skripsi 2019 wisuda September yang telah memberi semangat dan berjuang bersama dalam penyusunan skripsi.

Hanya doa yang dapat peneliti panjatkan semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak, Ibu, Saudara dan teman-teman sekalian. Akhir kata, semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

Magelang, 22 Juli 2019



Sugeng
15.0101.0228

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Halaman Pernyataan Keaslian Skripsi	iii
Halaman Riwayat Hidup	iv
Motto	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
Abstrak	xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kontribusi Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan.....	10

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori.....	12
1. Kinerja Karyawan	12
2. Kepuasan Kerja	20
3. Komitmen Organisasional.....	26
4. Organizational Citizenship Behavior (OCB)	31
B. Telaah Penelitian Sebelumnya.....	38
C. Perumusan Hipotesis.....	40
D. Kerangka Pemikiran.....	46

BAB III METODA PENELITIAN

A. Populasi dan Sampel.....	48
B. Data Penelitian.....	49
C. Metode Analisis Data	50
D. Uji Validitas	51
E. Uji Reliabilitas.....	51
F. Uji Normalitas	52
G. Analisis Regresi Linier Berganda	52
H. Uji Hipotesis	53
1. Uji Determinasi	53
2. Uji F	53
3. Uji t	55
4. Analisis Variabel Dominan	57
5. Analisis Jalur	57
6. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	57

BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Diskripsi	64
B. Uji Model Pengukuran	67
C. Pembahasan	84

BAB V KESIMPULAN

A. Kesimpulan	93
B. Keterbatasan Penelitian	93
C. Saran.....	94

DAFTAR PUSTAKA.....	97
----------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Kuesioner	64
Tabel 4.2 Statistik Deskriptif	65
Tabel 4.3 Distribusi Jumlah Pernyataan berdasarkan Variabel	67
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	68
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi.....	69
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel OCB.....	70
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	71
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas.....	73
Tabel 4.9 Hasil Analisis Uji Normalitas	73
Tabel 4.10 <i>Coefficients</i> jalur model 1	74
Tabel 4.11 <i>Model Summary</i> jalur model 1	74
Tabel 4.12 <i>Coefficients</i> jalur model 2.....	75
Tabel 4.13 <i>Model Summary</i> jalur model 2	76
Tabel 4.14 Regresi Linier Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB ($X_1 X_2 \rightarrow Y$)	79
Tabel 4.15 Hasil Uji F Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap OCB (Y)	81
Tabel 4.16 Hasil Uji F Kepuasan Kerja (X_1) dan Komitmen Organisasional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Z)	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar a. Diagram jalur 1.....	75
Gambar b. Diagram jalur 2.....	76

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner.....	102
Lampiran 2. Tabulasi Data Pengisian Responden.....	109
Lampiran 3. Hasil Uji Analisis Data	
A. Kinerja karyawan.....	120
B. Kepuasan Kerja	123
C. Komitmen Organisasional	127
D. OCB	128
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	129
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Variabel Penelitian	130
Lampiran 6. Hasil Uji Regresi Linier Berganda	131

ABSTRAK

“PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang)”.

**Oleh :
Sugeng
15.0101.0228**

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Tujuan lain yaitu untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel *intervening*. Populasi penelitian adalah karyawan Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang. Sampel menggunakan *purposive sampling* dengan jumlah 64 responden. Alat analisis yang digunakan yaitu SPSS versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. OCB memediasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, OCB, Kinerja karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda, namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama yaitu kinerja adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Pernyataan ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Bangun (2012), bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Menurut Abdullah (2014) kinerja ialah hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu instansi yang dilaksanakan oleh pemimpin dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.

Handoko (2014) menyatakan bahwa pengukuran keberhasilan departemen personalia adalah prestasi atau pelaksanaan kerja dari karyawan. Kinerja sendiri merupakan catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama suatu waktu tertentu (Benardin dan Russel, 1998). Selain itu, Dessler (2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi actual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Dinyatakan juga oleh Handoko (2014) bahwa karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek aspek ekonomis, teknis, serta berperilaku lainnya. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja

karyawan juga telah disebutkan oleh Robbins (2013), yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB. Selain beberapa faktor tersebut, pernyataan Handoko di atas juga diperkuat dan dibuktikan oleh banyak jurnal. Dari beberapa jurnal yang penulis baca terbukti bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Komitmen Organisasional (Yeh dan Hong, 2012), Kepuasan Kerja (Fu dan Deshpande, 2013), dan juga Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Ebrahimzadeh dan Gholami, 2016).

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut (Robbins, 2013). Kepuasan kerja sendiri merupakan hasil dari persepsi karyawan atas seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal hal yang dianggap penting (Luthans, 2011). Sedangkan Robbins (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang positif terhadap suatu pekerjaan yang timbul dari penilaian atas karakteristik pekerjaan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu (2014) terhadap 476 karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan asuransi di China, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan begitu penting bagi manajer SDM untuk menstimulus tingkat kepuasan kerja karyawan dengan tujuan untuk menjaga atau bahkan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2008), Khan et al. (2012), dan Sadasa (2013).

Selain kepuasan kerja, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Apabila kepuasan kerja cenderung berfokus kepada sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, komitmen organisasional lebih kepada sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap perusahaan (Luthans, 2011). Komitmen organisasi menurut Luthans (2011) adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya, dan merupakan proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasinya. Hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga telah didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yeh dan Hong (2012) terhadap 1600 karyawan dari suatu perusahaan sepatu di China. Hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Melihat kenyataan seperti itu maka sangat penting untuk menjaga komitmen organisasional dari seorang karyawan terhadap organisasinya agar kinerja yang diberikannya dapat terjamin. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Ma et al. (2013), Purnama (2013), dan Sawitri et al. (2015).

Selaras dengan beberapa variabel sebelumnya, praktik OCB yang dilakukan oleh seseorang di dalam suatu organisasi juga memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Kreitner dan Kinicki (2014) adalah perilaku-perilaku pegawai yang ada di luar tugas. Perilaku yang dilakukan seseorang melebihi deskripsi kerja formal yang diberikan perusahaan secara sukarela serta tidak secara langsung diberikan penghargaan oleh perusahaan. Contohnya adalah

pelatihan pegawai baru, pemberian saran-saran untuk peningkatan, serta ketepatan waktu dan kehadiran di atas standar atau tingkat yang dilaksanakan. Pendapat lain mengenai contoh OCB dikemukakan oleh Mohammed (2012), mengatakan bahwa terdapat beberapa contoh OCB diantaranya kesiapan untuk berkompromi dengan kesulitan di tempat kerja, bertindak sesuai dengan peraturan organisasi, aturan, prinsip-prinsip dan praktek-praktek dan menunjukkan keterlibatan yang kuat dalam pertumbuhan organisasi yang menghasilkan keberhasilan organisasi. Dalam dunia kerja dinamis saat ini, di mana tugas-tugas semakin banyak dilakukan dalam tim-tim dan dimana fleksibilitas bernilai penting, organisasi memerlukan karyawan yang akan melakukan perilaku OCB seperti membuat pernyataan konstruktif tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menjadi relawan dalam aktifitas tugas ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan kepedulian terhadap properti organisasi, menghormati semangat sekaligus peraturan organisasi, dan lain-lain.

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan OCB merupakan suatu hal yang tidak diatur oleh perusahaan namun dapat memengaruhi kinerja. Pengaruh OCB terhadap kinerja juga telah banyak dibuktikan oleh studi yang dilakukan oleh para akademisi. Salah satu studi yang mendukung hubungan antara dua variabel ini adalah yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016). Hasil dari studi yang mereka lakukan terhadap staf dari Guilan University of medical science menyatakan bahwa praktik OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang et al. (2012), Ristiana (2013), dan Sawitri et al. Alizadeh

(2012) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena komitmen organisasi yang tinggi. Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi.

Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan OCB, yaitu sebagai pendorong timbulnya OCB dalam organisasi. Di samping itu, seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi. Menurut Sakina (2009), hilangnya komitmen karyawan berarti organisasi kehilangan dukungan dan loyalitas dari karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, melanggar aturan, dan kehilangan gairah dalam bekerja. Sikap - sikap seperti itu akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya, yang lebih lanjut akan mempengaruhi daya saingnya dengan para kompetitor. Dengan demikian terlihat jelas bahwa komitmen terhadap organisasi sangat penting dan vital bagi kehidupan organisasi.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Fauzan (2014), Parinding (2015), Respatiningsih (2015), Sapitri (2016) dan Sumowo (2016) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Artinya, tinggi rendahnya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh komitmen organisasional. Linda Kartini Ticoalu (2013) dan Purnami (2013) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional dan OCB terhadap

Kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki OCB dan komitmen akan meningkatkan kinerja karyawan, baik bagi organisasi maupun diri sendiri.

Hasil penelitian Adiftiya (2014) menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, namun memiliki tingkat hubungan rendah yang dibuktikan dalam analisis persamaan regresi. Sedangkan penelitian Yoga, dkk (2016) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Purnami (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai atau bisa diartikan bahwa komitmen organisasional tidak berkontribusi yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya tinggi rendahnya kinerja pegawai tidak dijelaskan oleh komitmen organisasional.

Balai Litbangkes merupakan salah satu sarana pelayanan kesehatan bagi masyarakat khususnya di wilayah Magelang yang memiliki tugas untuk melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang kesehatan dibentuk berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2015 tentang Kementerian Kesehatan. Balai Litbangkes sangat dituntut untuk menjalankan fungsi penyusunan kebijakan teknis penelitian dan pengembangan, pelaksanaan penelitian dan pengembangan kesehatan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan pelaksanaan tugas penelitian dan pengembangan di bidang biomedik dan epidemiologi klinik, upaya kesehatan masyarakat, pelayanan kesehatan, kefarmasian dan alat kesehatan, sumber daya manusia, dan humaniora kesehatan,

pelaksanaan administrasi sehingga dapat mendukung visi dan misi yang ada pada Balai Litbangkes. Untuk mewujudkan visi dan misi, Balai Litbangkes Magelang memiliki beberapa strategi diantaranya dengan meningkatkan kualitas SDM di bidang kesehatan untuk mewujudkan SDM yang profesional dan menerapkan anggaran berbasis kinerja.

Balai Litbangkes membutuhkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Tentu saja hal ini dapat dicapai apabila pegawai yang ada di dalam Badan Litbangkes Magelang memiliki komitmen organisasional tinggi sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan perusahaan. Tinggi rendahnya komitmen terhadap organisasi seorang karyawan dapat terlihat dari beberapa perilaku yang ditunjukkan dalam kehidupan keseharian dalam organisasi. Tingkat komitmen terhadap organisasi karyawan tidak selalu berada pada posisi tinggi. Pegawai negeri sipil pada Balai Litbangkes diangkat oleh pemerintah dan akan membantu pemerintah provinsi dalam menjalankan urusannya dalam hal ini di bidang kesehatan. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti terutama dalam hal kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan komitmen organisasional dari seluruh karyawan, selain itu, praktik OCB di kalangan karyawan juga menjadi hal menarik untuk diteliti di Balai Litbangkes Magelang. Pegawai Badan Litbangkes Magelang harus dapat membuat pelayanan kesehatan kepada masyarakat menjadi nyaman dalam menggunakan jasa layanan Badan Litbangkes, mengingat banyaknya tempat yang menawarkan pelayanan serupa disertai dengan keunggulannya masing-masing. Sebagai contoh, bagi pegawai kantor harus siap memberikan informasi yang dibutuhkan oleh masyarakat, seorang sekretariat

badan dalam menjalankan tugasnya harus memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada seluruh unit organisasi di lingkungan Litbangkes. Badan Litbangkes membutuhkan kinerja yang terbaik yang ditampilkan oleh pegawai dalam melayani masyarakat. Kinerja yang ditampilkan oleh pegawai sangat dipengaruhi oleh komitmen organisasional yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB. Hal yang juga di soroti adalah beberapa pegawai yang melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan tugas pokok dan fungsi mereka, melakukan pekerjaan ketika diminta oleh rekan kerja saja, melakukan hal-hal yang tidak seharusnya dilakukan di tempat kerja seperti membaca koran, bermain telepon genggam, mengobrol dan meminum kopi, namun di sisi lain, terdapat juga beberapa pegawai yang memiliki inisiatif untuk melakukan pekerjaannya tanpa diminta oleh pegawai lainnya. Hal ini mengindikasikan masih ada beberapa pegawai yang memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi serta bersedia melakukan usaha lebih untuk organisasinya.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut dan hasil penelitian yang inkonsisten membuat peneliti ingin mengkaji lebih dalam dan memperkuat kembali hubungan antar variabel dengan kinerja mengenai **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Behaviour Citizenship (OCB)* Sebagai Variabel *Intervening* Pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan atau Litbangkes Magelang ”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dapat dibuat beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu :

1. Apakah ada pengaruh dari kepuasan kerja terhadap OCB karyawan ?
2. Apakah ada pengaruh dari komitmen organisasi terhadap OCB karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah ada pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah ada pengaruh dari OCB terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB karyawan?
7. Apakah ada pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB karyawan?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah, tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu:

1. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan.
2. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB karyawan.
3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5. Menganalisis pengaruh OCB terhadap Kinerja karyawan.
6. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB karyawan.
7. Menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja melalui OCB karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat mempunyai nilai, manfaat atau kegunaan bagi berbagai pihak sebagai berikut :

1. Signifikansi Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan pemahaman yang semakin dalam mengenai konsep kinerja karyawan, khususnya tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai *intervening* agar analisis hubungannya semakin memperkaya ilmu sumber daya manusia yang erat kaitannya dengan pemahaman mengenai perilaku karyawan.

2. Signifikansi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada bagian Kepegawaian untuk mencari cara-cara baru yang semakin meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dengan didukung asset intangible-nya yang aktif dan mau berkontribusi besar. Hasil yang diharapkan dapat menjadi kontribusi bagi Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang adalah masukan yang dapat meningkatkan kinerja para pegawai.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisi gambaran umum masalah objek penelitian yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : Tinjauan Pustaka dan Perumusan Hipotesis

Pada bagian ini akan dikemukakan teori-teori yang diambil dari beberapa literatur atau pustaka seperti, dimensi kepuasan kerja, komitmen organisasional, *organizational citizenship behaviour* dan kinerja karyawan. Selain itu dalam bab ini akan disajikan pula hasil penelitian sebelumnya, perumusan hipotesis dan model penelitian.

BAB III : Metoda Penelitian

Pada bagian ini akan diuraikan metode yang digunakan dalam penelitian. Metode penelitian meliputi populasi dan sampel, data penelitian, variabel penelitian dan pengukuran variabel, metoda analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV : Analisis Data

Bagian ini meliputi statistik deskriptif variabel penelitian, pengujian validitas dan reliabilitas, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan.

BAB V : Kesimpulan

Pada bagian ini merupakan bab penutup atau bagian terakhir dari penyusunan hasil penelitian. Bagian ini meliputi kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Telaah Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Moeheriono (2012) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Rivai (2013) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Sedangkan Sandy (2015) menyebutkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dari beberapa teori di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam memberikan kontribusi bagi organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Prestasi karyawan dari sebuah perusahaan dapat terlihat dari kinerja

yang telah ditampilkan. Seperti, bagaimana karyawan tersebut menggunakan waktu, kesempatan serta sumber daya dalam menghasilkan suatu output atau hasil kerja. Suatu kinerja yang baik dapat dilihat dari segi kuantitas, yaitu berapa banyak jumlah hasil kerja yang telah dihasilkan dan kualitas, yaitu tingkat baik atau buruknya hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Belamirno (2013), terdapat tiga perangkat aspek yang mempengaruhi perilaku dan kinerja, yaitu :

1) Aspek Individu

Aspek Individu terdiri dari beberapa hal yaitu :

a) Kemampuan dan ketrampilan yang berupa mental dan fisik.

Kemampuan adalah sifat bawaan yang dapat dipelajari. Sementara itu, ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas.

b) Latar belakang yang terdiri dari keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman kerja

c) Demografis yang terdiri dari umur, asal-usul/etnis, dan jenis kelamin. Unsur-unsur yang biasanya dianggap sebagai aspek demografis yang paling penting adalah jenis kelamin dan ras (budaya). Selanjutnya, keragaman budaya di tempat kerja membawa perbedaan-perbedaan utama dalam nilai, etika kerja, dan norma-norma perilaku.

2) Aspek Organisasi (Lembaga)

Aspek Organisasi berkaitan dengan sumber daya, pola kepemimpinan, sistem imbalan, struktur organisasi, dan desain pekerjaan. Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian yang dimaksud disini adalah untuk member kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

3) Aspek Psikologis (Persepsi dan Sikap)

Aspek Psikologis berkaitan dengan persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Objek yang dimaksud disini adalah objek sikap yang menjadi perhatian dalam penelitian ini, yaitu pekerjaan. Istilah sikap pada hakekatnya merujuk ke bagian afektif, dari tiga komponen tersebut yang dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan. Dalam organisasi, sikap mempunyai peran penting dalam mempengaruhi perilaku karyawan. Jika karyawan yakin bahwa ia mampu menyelesaikan pekerjaan kurang dari seminggu dan akan mendapatkan

reward, maka ia akan bekerja semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sebaliknya, bila karyawan mempunyai keyakinan bahwa bekerja keras atau tidak bekerja keras sama saja, maka karyawan cenderung memilih yang menurut dia lebih menguntungkan, yaitu bekerja sekehendak hatinya saja.

Menurut Titisari (2014), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

1) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas bila tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2) Otoritas dan Tanggung Jawab

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut. Karyawan mengetahui apa yang menjadi hak dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan.

3) Disiplin

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

4) Inisiatif

Inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Menurut Marwansyah (2014), faktor-faktor kinerja dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja yaitu :

1) Pengetahuan dan Keterampilan

Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.

2) Lingkungan

Masalah tidak berhubungan dengan karyawan =, tetapi disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.

3) Sumber daya

Kurangnya sumber daya atau teknologi.

4) Motivasi

Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

c. Penilaian Kinerja

Menurut Kaswan (2012), terdapat beberapa alasan untuk menilai kinerja yaitu penilaian kinerja memberi informasi tentang bagaimana kinerja dikaitkan dengan kebijakan fungsi manajemen sumber daya manusia, penilaian kinerja memberi peluang kepada para karyawan untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerjanya, mendorong ke arah pengembangan dan peningkatan kinerja, dan penilaian hendaknya berpusat pada proses perencanaan karier karena penilaian itu memberi peluang baik untuk meninjau rencana karier seorang dilihat dari kekuatan dan kelemahannya.

Menurut Wilson (2012), penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Kaswan (2012), secara singkat penilaian kinerja merupakan :

- 1) Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja.
- 2) Satu cara untuk melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 3) Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Menurut Kaswan (2012), bagi karyawan, penilaian kinerja dalam organisasi diperlukan karena sejumlah alasan, yang diantaranya:

- 1) Kinerja, kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mungkin ditingkatkan dengan menekan pada kelebihan dan pemahaman terhadap perubahan-perubahan apa yang dibutuhkan.
- 2) Motivasi, keyakinan kembali dan pengarahan yang seharusnya berasal dari penilaian yang efektif dapat meningkatkan antusiasme dan komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi tempat pekerjaan itu.
- 3) Karir, serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu memegang jabatan/pekerjaan yang lebih maju. Seorang karyawan akan merancang sasaran karier dan mengidentifikasi semua sarana dan prasarana untuk mencapainya. Individu dapat memperoleh petunjuk dan indikator tentang perubahan-perubahan kerja yang mungkin terjadi.
- 4) Umpan Balik, merupakan tindak lanjut dari penilaian kinerja yang bertujuan mengakui dan mendorong kinerja unggul sehingga tetap berkelanjutan, mempertahankan perilaku yang dapat diterima, dan mengubah perilaku karyawan yang kinerjanya tidak memenuhi standar organisasi. Kinerja baik atau jelek di seluruh organisasi, mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

d. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Wilson (2012), bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai tujuan dan manfaat antara lain:

- 1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

e. Pengukuran Kinerja Karyawan

Menurut Titisari (2014), terdapat 8 dimensi atau indikator kinerja karyawan yaitu :

- 1) *Quantity of Work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of Work*; kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat kesesuaian dan kecapaiannya.
- 3) *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- 4) *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*; kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities*; menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Definisi kepuasan kerja menurut Locke (dalam Luthans, 2011) merupakan keadaan bahagia atau positif secara emosional sebagai dampak dari penilaian dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Berdasarkan pendapat Luthans di dalam bukunya (Luthans, 2011) dinyatakan bahwa

kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan atas seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal hal yang dianggap penting. Hal senada juga dinyatakan oleh Robbins (2013), bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang positif terhadap suatu pekerjaan yang timbul dari penilaian atas karakteristik pekerjaan tersebut. Weiss et al (1967) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perbandingan yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai serta memelihara kesesuaian antara diri dan lingkungan mereka.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2011), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, antara lain:

1) Pekerjaan itu sendiri

Faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan seseorang atas pekerjaannya adalah pekerjaan itu sendiri. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, otonomi yang dilimpahkan terhadap karyawan, dan karakteristik dari suatu pekerjaan.

2) Upah

Karyawan sering menganggap bahwa tingkat upah yang mereka dapatkan merupakan cerminan dari bagaimana manajemen perusahaan melihat kontribusi dari mereka terhadap perusahaan. Dengan begitu karyawan dapat mendapatkan kepuasan dalam bekerja ketika mereka

mengetahui bahwa kontribusinya terhadap perusahaan benar benar diperhitungkan dengan baik.

3) Promosi jabatan

Promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, karena secara tidak langsung promosi ini berdampak terhadap tingkat upah yang akan diterima oleh seseorang.

4) Pengawasan

Di dalam pengawasan sendiri terdapat dua dimensi gaya pengawasan oleh pimpinan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- (a) employee-centered-ness, yang dilihat dari bagaimana seorang pengawas memerhatikan karyawannya secara personal,
- (b) participation atau influence, yang dilihat dari manajer yang cenderung membri izin karyawannya untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan terhadap hal hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya.

5) Kelompok kerja

Kelompok yang terbentuk atau sengaja dibentuk di dalam perusahaan guna menjalankan tugas tertentu memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Anggota kelompok yang ramah dan kooperatif dapat memengaruhi kepuasan kerja dari anggota kelompok yang lain. Hasil penelitian telah membuktikan bahwa tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih dapat dinikmati.

6) Kondisi pekerjaan

Pengaruh dari kondisi pekerjaan terhadap kepuasan kerja hampir sama dengan pengaruh dari kelompok kerja terhadap kepuasan kerja dalam artian apabila kondisi pekerjaan atau kelompok kerja baik baik saja maka akan tidak ada masalah terhadap kepuasan kerja, namun sebaliknya apabila kondisi berubah mungkin saja akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kebanyakan orang tidak terlalu mempertimbangkan kondisi pekerjaan dalam halnya memengaruhi kepuasan kerja kecuali apabila kondisi tersebut dapat dibidang ekstrim.

c. Dimensi dan Indikator

1) Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan kerja intrinsik mengacu pada sifat pekerjaan tersebut dan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Berikut ini adalah item yang termasuk dalam kepuasan kerja intrinsik :

(a) Ability utilization

Kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan.

(b) Achievement

Pencapaian terhadap prestasi yang didapatkan dari pekerjaan.

(c) Activity

Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari hari.

(d) Advancement

Kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan keterampilan kerja.

(e) Authority

Kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap orang lain (rekan kerja).

(f) Company policies and practices

Kebijakan (aturan) perusahaan yang diterapkan.

(g) Creativity

Kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan.

(h) Independence

Kesempatan untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

(i) Moral values

Dapat melakukan hal-hal pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani.

(j) Recognition

Pujian yang didapatkan setelah melaksanakan pekerjaan.

(k) Responsibility

Kebebasan untuk menggunakan penilaian pribadi dalam bekerja.

(l) Security

Pekerjaan memberikan rasa aman dalam hal kepegawaian.

(m) Variety

Kesempatan untuk melakukan hal berbeda (selingan) dari waktu ke waktu.

2) Kepuasan Kerja Ektrinsik

Kepuasan kerja ekstrinsik merupakan aspek lain dari suatu pekerjaan seperti tunjangan dan gaji. Berikut ini adalah item yang termasuk dalam kepuasan kerja ekstrinsik :

(a) Compensation

Perbandingan antara gaji yang diterima dengan beban pekerjaan yang dilakukan.

(b) Co-worker

Hubungan berinteraksi dengan sesama rekan kerja.

(c) Social service

Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain.

(d) Social status

Kesempatan untuk dapat menjadi "seseorang" di dalam lingkungan kerja.

(e) Supervision-Human relations

Cara atasan menanggapi keluhan karyawan.

(f) Supervision-Technical

Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan.

(g) Working condition

Kondisi lingkungan kerja, seperti ketersediaan ruangan dan peralatan kerja dari perusahaan.

3. Komitmen Organisasional

a. Pengertian Komitmen Organisasional

Moorhead dan Griffin (2013) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi. Sedangkan menurut Kreitner dan Kinicki (2014) bahwa komitmen organisasi mencerminkan tingkatan dimana seseorang mengenali sebuah organisasi dan terikat pada tujuan-tujuannya. Dari pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki tiga komponen berikut :

- 1) Penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi
- 2) Keinginan untuk berusaha keras bagi organisasi
- 3) Memiliki hasrat keinginan kuat untuk tetap berada dalam organisasi.

Greenberg dan Baron (2000) mengelompokkan tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

- 1) *Affective commitment*, adalah kekuatan hasrat karyawan untuk bekerja pada organisasi karena setuju dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- 2) *Continuance commitment*, adalah keinginan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena membutuhkan pekerjaan tersebut dan tidak dapat berbuat hal yang lain.
- 3) *Normative commitment*, adalah kekuatan hasrat karyawan untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib untuk tetap tinggal dalam organisasi, hal ini karena tekanan dari orang lain.

b. Faktor Penyebab Komitmen Organisasional

Kaswan (2012) menjelaskan mengenai faktor penyebab dari komitmen organisasional, yaitu :

1) Penyebab Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakter struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin dan keterlibatan dalam manajemen.

2) Penyebab Komitmen Berkelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam

organisasi seperti gaji, fasilitas dan lainnya. Komitmen ini berkaitan dengan karakteristik pribadi, investasi dan alternatif. Investasi yang dimaksud di sini misalnya waktu, uang atau usaha. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan banyak waktu, usaha dan uang untuk kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Kemudian terkait faktor alternatif, karyawan yang merasa tidak memiliki alternatif kerja lain yang lebih menarik, lebih sesuai atau menawarkan bayaran yang lebih tinggi, akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

3) Penyebab Komitmen Normatif

Komitmen normatif terdiri dari norma-norma yang tertanam di dalam diri seseorang, sejak kecil sebelum berada di dalam suatu organisasi, sampai ketika seseorang berada dan bekerja di dalam organisasi (penanaman lewat keluarga, teman sepermainan dan proses sosialisasi di lingkungan lainnya). Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, budaya atau agama.

c. Akibat dari Komitmen Organisasional

Sopiah (2008) mengikutsertakan di dalam penelitiannya beberapa hal yang menjadi akibat dari komitmen organisasional :

1) *Turnover*

Turnover adalah tingkat pertukaran atau pergantian, yang dalam konteks ini adalah pertukaran tenaga kerja atau karyawan. Tingkat turnover dapat diakibatkan oleh komitmen organisasional. Hubungan antara turnover dan komitmen organisasional adalah hubungan yang negatif. Apabila komitmen seseorang kepada organisasi tergolong tinggi, keinginannya untuk mengundurkan diri atau meninggalkan organisasi akan rendah, begitu pula sebaliknya. Karyawan yang komitmennya rendah akan dengan mudah memiliki niat untuk keluar dari organisasi.

2) Ketidakhadiran / tingkat absensi

Komitmen organisasional juga mempengaruhi ketidakhadiran karyawan di tempat kerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan menunjukkan sikap negatif terhadap ketidakhadiran. Mereka cenderung untuk mengusahakan untuk hadir di tempat kerja. Dari ketiga dimensi komitmen, hanya komitmen afektif yang berhubungan negatif dengan ketidakhadiran.

3) Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan sesuai dengan dugaan sebelumnya. Dengan kata lain, karyawan dengan komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan berkinerja lebih baik. Dari dua dimensi komitmen organisasional, hanya komitmen afektif dan normatif yang memiliki hubungan positif

dengan kinerja karyawan. Sedangkan komitmen berkelanjutan memiliki hubungan yang negatif. Komitmen afektif ditemukan lebih kuat hubungan positifnya dengan kinerja karyawan.

4) Stress dan Konflik Keluarga – Pekerjaan

Stres kerja adalah sesuatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan (Rivai, 2004:108). Konflik dapat didefinisikan sebagai peristiwa sosial yang mencakup pertentangan (oposisi) atau ketidaksetujuan (Shantz, 1987). Keluarga merupakan salah satu unit sosial yang mana hubungan antar anggotanya terdapat saling ketergantungan yang tinggi. Konflik di dalam keluarga dapat terjadi karena adanya perilaku oposisi atau ketidaksetujuan antara anggota keluarga.

Komitmen organisasional memiliki hubungan yang negatif dengan stress dan konflik keluarga-pekerjaan. Semakin rendah komitmen seseorang, semakin tinggi stress yang mereka rasakan, begitu juga semakin banyak konflik yang dialami karyawan. Dari ketiga dimensi hanya komitmen afektif yang berhubungan negatif.

d. Pengukuran Komitmen Organisasional

Berdasarkan tipologi komitmen organisasional yang dikemukakan oleh berbagai tokoh, ada berbagai pengukuran komitmen organisasional. Salah satu pengukuran komitmen organisasional adalah *Organizational Commitment Scale (OCS)* yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen

(1990). Kuesioner ini mengukur komitmen organisasional melalui 3 dimensi komitmen organisasional yang juga dikemukakan oleh Meyer dan Allen (1990), yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen berkelanjutan. Kuesioner ini menggunakan skala likert.

4. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Djati (2011), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Waspodo dan Minadaniati (2012) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas dan pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Kemajuan organisasi tergantung pada perilaku OCB dari karyawan untuk membantu koleganya yang sedang mempunyai masalah, menciptakan suatu iklim kerja yang positif, dengan sabar menghadapi gangguan tanpa mengeluh dan menjaga asset yang dimiliki organisasi.

Secara umum, terdapat tiga komponen utama OCB yaitu :

- a. Perilaku tersebut lebih dari ketentuan pekerjaan yang telah ditentukan.
- b. Tindakan tersebut tidak memerlukan latihan, bersifat alami dan sukarela
- c. Tindakan tersebut tidak dihargai dengan imbalan formal oleh organisasi.

Berdasarkan kedua definisi yang dijelaskan tersebut, disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku positif dari karyawan yang melaksanakan tugas di luar kewajibannya atau melebihi tanggung jawabnya dengan sukarela tanpa adanya paksaan dan imbalan serta tidak ada hukuman atas hal tersebut, yang dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan. Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

a. Faktor yang Mempengaruhi OCB

1) Kepuasan Kerja

Di dalam bukunya, Robbins (2013) menyatakan bahwa logis untuk berpikir bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya memiliki tingkat OCB yang tinggi, dan hal ini juga telah dibuktikan oleh studi yang ada, seperti yang telah diteliti oleh Erturk et al. (2004), Prasetio et al. (2015), Sawitri et al. (2016), dan Purnama (2013).

2) Komitmen Organisasional

Luthans (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasional jelas berhubungan dengan praktik OCB karyawan. Pernyataan tersebut sudah didukung oleh banyak penelitian yang telah dilakukan oleh akademisi, antara lain Purnama (2013), Schappe (1998), Ebrahimzadeh dan Gholami (2016).

3) Keadilan Prosedural

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2013) didapatkan hasil bahwa keadilan prosedural memiliki dampak signifikan terhadap OCB, dalam hal ini keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang dirasakan oleh karyawan berdampak signifikan terhadap OCB karyawan.

4) Kepemimpinan Transformasional

Semakin seorang pemimpin meyakinkan karyawan untuk meraih tujuan organisasi maka karyawan akan semakin merasa percaya diri dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dan semakin tinggi pula OCB diterapkan oleh karyawan (Lee et al. , 2013).

b. Dimensi – dimensi OCB

Menurut Soegandhi, dkk (2013) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi dari OCB, sebagai berikut :

1) *Altruism*

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengejar tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Sportmanship*

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan - gangguan atau keadaan yang kurang

ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

3) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang disyaratkan.

4) *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti

informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasi bagaimana operasi atau prosedur - prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber - sumber yang dimiliki organisasi.

2) Skala Pengukuran OCB

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morrison (1995) yang merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997).

Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut (Gunawan, 2011):

1) Kategori 1, *Altruism* meliputi :

- a) Membantu orang lain yang pekerjaannya overload,
- b) Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
- c) Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat seorang karyawan tidak masuk,
- d) Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan -permasalahan pekerjaan,
- e) Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
- f) Membantu orang lain di luar departemen ketika seorang karyawan memiliki permasalahan,
- g) Membantu pelanggan dan para tamu jika karyawan memiliki permasalahan.

2) Kategori 2, *Conscientiousness* meliputi:

- a) Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
- b) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
- c) Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
- d) Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
- e) Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
- f) Datang segera jika dibutuhkan,
- g) Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

3) Kategori 3, *Civic Virtue* meliputi :

- a) Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
- b) Menahan diri dari aktifitas-aktifitas mengeluh dan mengumpat,
- c) Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
- d) Tidak membesar - besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4) Kategori 4, *Cortesy* meliputi :

- a) Keterlibatan dalam fungsi – fungsi yang membantu organisasi,
- b) Memberikan perhatian terhadap fungsi - fungsi yang membantu image organisasi,
- c) Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
- d) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

5) Kategori 5 *Sportmanship* meliputi :

- a) Menyimpan informasi tentang kejadian dalam organisasi,
- b) Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,

- c) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
- d) Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

3) Manfaat OCB

Menurut Hakim (2013), OCB mempengaruhi efektifitas organisasi karena beberapa alasan :

- a. OCB dapat membantu produktifitas rekan kerja.
- b. OCB dapat meningkatkan kemampuan manajerial.
- c. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasional untuk tujuan - tujuan produktif.
- d. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasi secara umum untuk tujuan pemeliharaan karyawan.
- e. OCB dapat dijadikan dasar yang efektif untuk aktifitas-aktifitas koordinasi antara anggota - anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja.
- f. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi adalah tempat bekerja yang lebih menarik.
- g. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Dari beberapa hal di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa

terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

B. Telaah Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini dan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Indriyanto (2013) meneliti pengaruh komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Alat analisis yang digunakan ialah regresi. Hasil penelitian menyatakan bahwa ditemukan pengaruh positif signifikan dari komponen komitmen organisasional dan kompensasi terhadap kinerja. Sama halnya dengan Fauzan (2014) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso). Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif, verifikatif dan metode yang digunakan ialah eksplanatory survey. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi. Hasil penelitian menjelaskan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan, dan adanya korelasi atau hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan yang berarti hubungan yang kuat. Parinding (2015) meneliti pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif, dan menggunakan regresi sebagai alat analisisnya. Hasil penelitian menunjukkan

bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Respatiningsih (2015) meneliti pengaruh komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada inspektorat Kabupaten Pematang Jaya. Hasil penelitian menemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi, motivasi, kapabilitas dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil peneliti yang berbeda dilakukan oleh Purnami (2013) yang meneliti pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap perilaku kewargaan organisasional serta implikasinya terhadap kinerja pegawai administrasi politeknik komputer niaga LPKIA Bandung. Jenis penelitian eksplanatori dan pendekatan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dari perilaku kewargaan organisasional terhadap kinerja. Sama halnya dengan hasil penelitian Adiftiya (2014) yang meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama SITE KIDECO Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser yang menunjukkan hasil yang berbeda, bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, namun memiliki tingkat hubungan rendah yang dibuktikan dalam analisis persamaan regresi. Yoga, dkk (2016) meneliti pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada

PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.

C. Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2013). Hal tersebut juga didukung oleh pernyataan Kerlinger (2006) bahwa hipotesis adalah pernyataan dugaan (*conjectural*) tentang hubungan antara dua variabel atau lebih. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus variabel yang satu dengan variabel yang lain. Dari pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah pernyataan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih yang dinyatakan berdasarkan pemikiran peneliti atau diturunkan dari teori yang telah ada. Berdasarkan pernyataan di atas maka hipotesis penelitian ini adalah :

1. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap OCB

Hubungan antara variabel Kepuasan kerja dengan variabel OCB sebenarnya dapat diasumsikan secara logis. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang puas cenderung akan berkat kata baik atas organisasinya, menolong rekan kerja, dan bertindak melebihi apa yang diharapkan perusahaan, hal semacam ini dilakukan sebagai ungkapan balas jasa atas pengalaman baik yang mereka dapatkan di organisasi (Robbins, 2013). Pernyataan sependapat bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB

juga dinyatakan oleh Luthans di dalam bukunya (Luthans,2011). Banyak penelitian yang membahas tentang hubungan antara Kepuasan kerja dengan OCB. Erturk et al. (2004), yang melakukan penelitian terhadap tiga perusahaan manufaktur di Istanbul dan Koscaeli di Turki, mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan OCB. Penelitian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Prasetyo (2015), yang melakukan penelitian pada 150 orang karyawan di PT.PLN (Persero) wilayah Jawa Barat dan Banten. Selain itu Sawitri et al. (2016), dan Purnama (2013) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada penelitian yang mereka lakukan.

Menurut uraian dan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa apabila Kepuasan kerja tinggi maka OCB karyawan juga akan tinggi atau terdapat hubungan yang erat dan pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap OCB karyawan. Hasil dari penelitian di atas sepakat bahwa variabel Kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel OCB. Dengan begitu penelitian ini mengusung hipotesis:

H1 : Kepuasan kerja karyawan secara positif berpengaruh terhadap OCB

2. Hubungan antara Komitmen Organisasional terhadap OCB

Hubungan antara variabel Komitmen organisasi dengan OCB telah jelas adanya seperti halnya dengan kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini dengan

telah diungkapkan oleh Luthans (Luthans,2011). Penelitian yang menyoroti hubungan antara Komitmen organisasi dengan OCB juga sudah banyak. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2015) yang mendapatkan hasil pengaruh positif dari Komitmen organisasi terhadap OCB karyawan PT.PLN distribusi Jawa Barat dan Banten. Hasil serupa juga ditemui di penelitian yang dilakukan oleh Erturk et al. (2004). Schappe (1998), melakukan penelitian terhadap 150 karyawan di perusahaan asuransi wilayah Atlantik tengah, dan mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap perilaku OCB karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016) terhadap karyawan di Guilan University of Medical Science, juga mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Penelitian lain yang juga mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB adalah yang dilakukan oleh Ortiz et al.(2015) dan Purnama (2013). Dengan begitu penelitian ini mendukung hipotesis :

H2 : Komitmen organisasional secara positif berpengaruh terhadap OCB

3. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara variabel Kepuasan kerja dengan variabel Kinerja karyawan telah menjadi bahan penelitian selama bertahun-tahun. Hasil yang didapatkan pun juga terdapat pengaruh positif dari variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan. (Luthans, 2011). Sedangkan di dalam bukunya,

Robbins menyatakan bahwa pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja akan terlihat signifikan apabila Kinerja dilihat dalam level organisasi. Telah banyak juga jurnal penelitian yang hasilnya mendukung bahwa terdapat hubungan positif antara variabel Kepuasan kerja dengan Kinerja karyawan, antara lain; Penelitian yang dilakukan oleh Khan (2012) pada suatu institusi medis di Punjab dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Al- Ahmadi (2008), yang melakukan penelitian terhadap lima belas rumah sakit kementerian kesehatan di wilayah Riyadh, Arab Saudi. Dari peneltian tersebut didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sadasa (2013), juga menemukan hasil yang sama dari penelitian yang dilakukannya terhsadap guru di SMP Negeri di wilayah Sukabumi. Dengan begitu penelitian ini mengusung hipotesis :

H3 : Kepuasan kerja karyawan secara positif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

4. Hubungan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Variabel Komitmen organisasi juga menunjukkan hubungan yang positif terhadap Kinerja karyawan dan patut untuk dijadikan perhatian oleh manajer(Luthans, 2011). banyak literatur yang telah membuktikan hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, antara lain, penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2013) terhadap pabrik sepatu kecil

menengah di wilayah Jawa Timur menunjukkan adanya hubungan positif antara Komitmen organisasi dengan Kinerja karyawan. Hal senada juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014), yang melakukan penelitian terhadap 600 karyawan suatu perusahaan asuransi di China yang mendapati bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, temuan lain juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berperan dalam menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selain itu, Asiedu (2014) juga menemukan adanya pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dari penelitian yang dilakukannya terhadap 10 bank swasta di Ghana. Ma et al. (2013), juga menemukan hasil bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada penelitian yang dilakukannya terhadap 330 karyawan di suatu perusahaan manufaktur. Penelitian lain yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah yang dilakukan oleh Sawitri et al. (2016), Ahmadi (2009), dan Ebrahimzadeh dan Gholami (2016). Dengan begitu penelitian ini mengusung Hipotesis :

H4 : Komitmen organisasi secara positif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

5. Hubungan OCB Terhadap Kinerja Karyawan

OCB merupakan perilaku individu yang dilakukan secara sukarela, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui dalam sistem kompensasi, dan secara menyeluruh dapat mendukung keefektifan fungsi organisasi (Organ,

dalam Luthans,2011). Meskipun tidak terdapat dalam sistem kompensasi, namun OCB sangat berharga bagi perusahaan. Banyak juga penelitian yang telah membuktikan bahwa karyawan yang memiliki OCB cenderung berkinerja lebih baik dan juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Sawitri et al. (2016) yang meneliti pada PT.PLN daerah distribusi Jawa Timur didapatkan hasil bahwa variabel OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Chiang dan Hsieh (2012) terhadap 130 karyawan dari 26 hotel di Taiwan juga mendapatih hasil bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berupa pengaruh positif dari OCB terhadap kinerja karyawan juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016), Asiedu (2014) dan Purnama (2013). Dengan begitu penelitian ini mengusung hipotesis :

H5 : OCB secara positif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan

6. Peran OCB Sebagai Variabel Mediator

Telah banyak penelitian yang membuktikan adanya pengaruh positif dari Kepuasan kerja terhadap OCB dan Kinerja karyawan. Tidak kalah banyak pula yang membuktikan adanya pengaruh positif dari Komitmen organisasi terhadap OCB dan Kinerja karyawan. Di dalam penelitian yang dilakukan Sawitri et al. (2016) justeru telah membuktikan bahwa OCB berperan sebagai

variabel yang memediasi pengaruh positif dari variabel Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan.

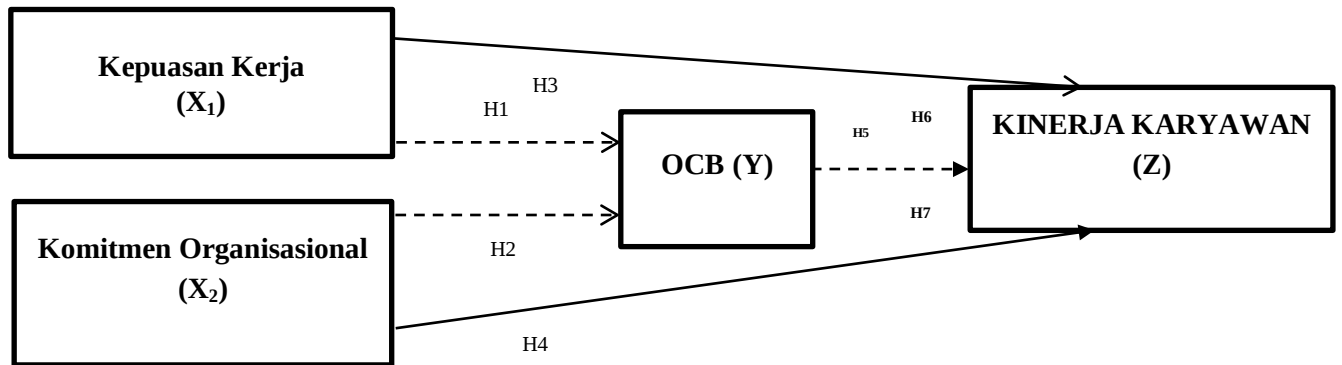
Penelitian lain yang mendapatkan pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel Intervening adalah yang dilakukan oleh Ristiana (2013) yang dilakukan terhadap karyawan rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar yang berjumlah 112 orang. Dengan begitu penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pula peran OCB sebagai variabel mediator antara Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan yang akan diusung sebagai hipotesis berikut :

H6 : OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan

H7 : OCB Memediasi hubungan antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan

D. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan penelitian yang relevan di atas, menyebutkan bahwa kinerja dapat diukur dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB sebagai variabel intervening. Hasil penelitian dari Purnami (2013), Adiftiya (2014), Yoga, dkk (2016), Fauzan (2014) dan juga penelitian dari Parinding (2015) menunjukkan hasil inkonsisten yang membuat peneliti ingin memperkuat lagi hubungan antar variabel dengan kinerja, sehingga penulis membuat model analisis sebagai berikut :



Gambar1. Kerangka Pemikiran

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Metoda Penelitian

1. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulanya, Sugiyono (2013). Populasi dalam penelitian ini merupakan seluruh karyawan di Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang yang berjumlah 64 orang.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, Sugiyono (2013). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode sampel Jenuh. Metode ini sering juga disebut metode sensus, adalah metode penentuan sampel dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel. Metode ini digunakan karena jumlah populasi dari penelitian ini relatif tidak terlalu banyak dan untuk memperoleh kesalahan yang sekecil mungkin. Maka berdasarkan konsep yang telah disebutkan, sampel yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang sebanyak 64 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*.

Sugiyono (2011) *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti memilih sampel dengan kriteria responden yang sudah bekerja sebagai pegawai negeri di Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang. Hal ini disebabkan karena dalam kriteria tersebut, karyawan sudah dapat memahami pola kerja, sistem kerja, dan tanggungjawabnya terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam perusahaan.

2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel (Creswell, 2010).

B. Data Penelitian

1. Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian ini adalah data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung dari sumbernya (tanpa perantara). Sedangkan sumber data primer dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dibagikan kepada responden.

2. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di Balai Litbangkes Magelang. Kuesioner sendiri merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden

untuk dijawabnya (Sugiyono,2013). Penelitian ini menggunakan skala likert dalam menentukan poin dari setiap jawaban dari kuesioner. Skala likert menurut Sugiyono (2013) dinyatakan bahwa skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert dengan bobot yang telah ditentukan di masing masing variabel, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variable kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan uji validitas dan uji reliabilitas dengan tingkatan prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

C. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2013) uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. Menurut Ghazali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Sedangkan untuk uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini, adalah dengan menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistik Cronbach Alpha. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika nilai cronbach alpha > 0.60 .

b. Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2013) uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya. Menurut Ghazali (2013) menyatakan reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variable konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Teknik pengujian reliabilitas yang digunakan

peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan *Alpha Cronbach*, peneliti mengukur reliabilitas variabel dengan cara melihat *Cronbach Alpha* dengan signifikansi lebih besar dari 0,70. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2016).

c. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi $> 0,05$ (Ghozali, 2016).

2. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen untuk kinerja pada masing-masing perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan. Sebelum melakukan uji linier berganda, metode mensyaratkan untuk melakukan uji asumsi klasik guna mendapatkan hasil yang terbaik. Tujuan pemenuhan asumsi klasik ini

dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias (Ghozali, 2016).

3. Uji Hipotesis

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai Koefisien Determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti variasi variabel dependen yang sangat terbatas. dan nilai yang mendekati 1 (satu) berarti variabel-variabel independen sudah dapat memberi semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel Dependen. Rumus dari koefisien determinasi adalah

$$KD = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

KD = Koefisien Determinasi (R Square)

R = Koefisien Relasi

Semakin kecil nilai koefisien determinasi (R Square), maka ini artinya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat semakin lemah. Sebaliknya, jika nilai R Square semakin mendekati 1, maka pengaruh tersebut akan semakin kuat.

b. Analisis Uji F

Menurut Sugiyono (2008: 264) uji F digunakan untuk menguji variabel-variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Selain itu dengan uji F ini dapat diketahui pula apakah model regresi linier yang digunakan sudah tepat atau belum. Menguji koefisien regresi secara

menyeluruh digunakan uji F dengan tingkat kepercayaan 95% dengan $\alpha = 0,05$.

Uji F dapat dilakukan dengan membandingkan F hitung dengan F tabel, jika F hitung > dari F tabel, (H_0 di tolak H_a diterima) maka model signifikan atau bisa dilihat dalam kolom signifikansi pada Anova. Model signifikan selama kolom signifikansi (%) < Alpha, dengan Alpha 5%. Dan sebaliknya jika F hitung < F tabel, maka model tidak signifikan, hal ini juga ditandai nilai kolom signifikansi (%) akan lebih besar dari alpha.

Rumus dari Uji F adalah sebagai berikut :

$$F_0 = \frac{R^2(n - k - 1)}{k(1 - R^2)}$$

Dimana:

R^2 : koefisien determinasi

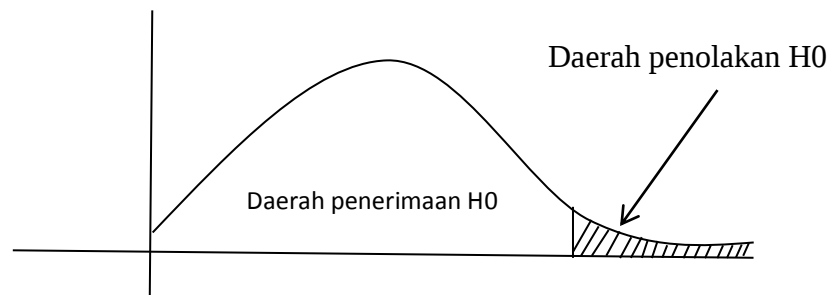
n : jumlah sampel

k : jumlah variabel bebas

Adapun dasar pengambilan keputusan Uji F sebagai berikut :

- 1) Jika probabilitas (signifikansi) > 0,05 (α) atau F hitung < F tabel berarti hipotesis tidak terbukti maka H_0 diterima H_a ditolak bila dilakukan secara simultan.
- 2) Jika probabilitas (signifikansi) < 0,05 (α) atau F hitung > F tabel berarti hipotesis terbukti maka H_0 ditolak dan H_a diterima bila dilakukan secara simultan.

Untuk lebih jelasnya seperti gambar diagram uji F sebagai berikut :



Gambar 3.1 Diagram Uji F

c. Analisis Parsial (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2016). Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Jika Probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hasilnya signifikan, berarti terdapat pengaruh dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen, secara sistematis nilai t dapat dinyatakan dalam rumus :

$$t = \frac{\beta_1}{se(\beta_1)}$$

Dimana :

β_1 = koefisien regresi variabel independen

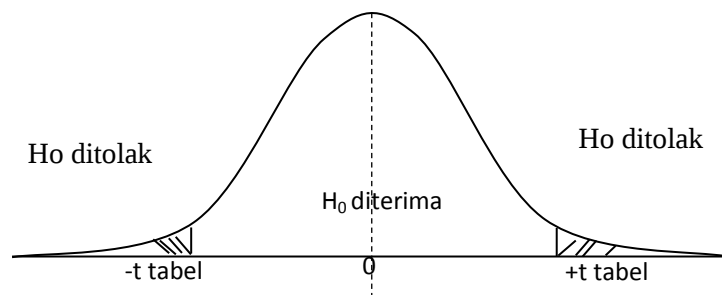
$se(\beta_1)$ = standar error variabel independen

Tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05 dengan kriteria pengujian :

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, atau $t_{hitung} < -t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima berarti suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

- 2) Apabila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, atau $t_{\text{hitung}} > -t_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, berarti suatu variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Untuk lebih jelasnya seperti pada Gambar 3.2 Diagram Uji t di bawah ini:



Gambar 3.2 Diagram Uji t

Adapun dasar pengambilan keputusan Uji t sebagai berikut:

- 1) Jika probabilitas (signifikansi) $> 0,05$ (α) atau $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$ berarti hipotesa tidak terbukti maka H_0 diterima H_a ditolak, bila dilakukan uji secara parsial.
- 2) Jika probabilitas (signifikansi) $< 0,05$ (α) atau $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ berarti hipotesa terbukti maka H_0 ditolak dan H_a diterima, bila dilakukan uji secara parsial.

f. Analisis Variabel Dominan

Dalam penelitian ini juga menguji variabel bebas mana yang dominan mempengaruhi variabel terikat. Untuk mengetahui variabel bebas mana yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap variabel terikat maka digunakan uji *Standardized Coefficient Beta* dengan melihat nilai

Standardized Coefficient Beta yang paling besar. Semakin besar nilai beta, maka semakin besar pengaruhnya terhadap variabel dependen.

g. Analisis Jalur

Menurut Ghazali (2013) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Menurut Sekaran (2013) variabel antara/mediating/Intervening merupakan salah satu variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel antara mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apa pun, serta membantu mengonsepskan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

D. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional adalah faktor-faktor atau variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Operasionalisasi Konsep Kinerja

Kinerja adalah persepsi responden tentang hasil kerja yang dicapai oleh responden dalam memberikan kontribusi bagi organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja dengan indikator menurut Titisari (2014) sebagai berikut;

a. Kuantitas (*Quantity of Work*)

Kuantitas adalah persepsi responden tentang jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dengan beberapa indikator antara lain :

- 1) Pekerjaan diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditentukan
- 2) Pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat
- 3) Jumlah pekerjaan yang dilakukan karyawan dapat melebihi target

b. Kualitas (*Quality of Work*)

Kualitas adalah persepsi responden terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan responden dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Karyawan melakukan pekerjaan sesuai standar yang ditetapkan
- 2) Hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan sesuai dengan standar perusahaan
- 3) Karyawan memiliki kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan

c. Pengetahuan Kerja (*Job Knowledge*)

Pengetahuan kerja adalah persepsi responden tentang informasi-informasi yang saling terhubung dan terstruktur sehingga responden memiliki model untuk memahami permasalahan yang dihadapinya menentukan *soft skills* maupun *hard skills* dengan beberapa indikator yaitu:

- 1) Adanya keterampilan sesuai dengan pekerjaan
- 2) Karyawan menerapkan ketrampilan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan
- 3) Karyawan terampil dalam melaksanakan pekerjaan

d. **Kerjasama (*Cooperative*)**

Kerjasama adalah persepsi responden tentang suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh dua orang ataupun lebih untuk mencapai tujuan dan demi keuntungan bersama dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Adanya kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja
- 2) Adanya kesediaan karyawan membantu atasan
- 3) Adanya hubungan yang baik antara karyawan dengan rekan kerja

e. **Dapat diandalkan (*Dependability*)**

Dapat diandalkan adalah persepsi responden tentang kepercayaan yang diberikan atasan dan kemampuan dalam menjalankan tugas tanpa diawasi dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Adanya kepercayaan atasan terhadap kehadiran karyawan
- 2) Adanya kesadaran karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya
- 3) Adanya kepercayaan atasan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan

f. **Inisiatif (*Initiative*)**

Inisiatif adalah persepsi responden tentang daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Karyawan melakukan pekerjaan tanpa disuruh
- 2) Adanya kemauan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri
- 3) Adanya kemauan karyawan membantu rekan kerja tanpa disuruh

g. Sikap (*Personal Qualities*)

Sikap adalah persepsi responden tentang cara berpikir, merasakan, memberikan tanggapan pada sesuatu baik disenangi ataupun tidak melalui tindakan di dalam lingkungan pekerjaan dengan beberapa indikator yaitu :

- 1) Adanya kejujuran yang dimiliki karyawan dalam bekerja
- 2) Karyawan menunjukkan keramahan dalam bekerja
- 3) Karyawan menunjukkan tanggung jawab terhadap pekerjaan

2. Definisi Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan bahagia atau positif secara emosional sebagai dampak dari penilaian dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja (Luthans, 2011). Peneliti menggunakan item yang dikembangkan oleh Weis, et al. (1967) , yang berupa MSQ untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah item yang tersebut, yaitu :

- a. Ability Utilization*
- b. Achievement*
- c. Activity*
- d. Advancement*
- e. Authority*
- f. Company Policies and Practices*
- g. Creativity*
- h. Independence*
- i. Moral values*
- j. Recognition*

- k. Responsibility*
- l. Security*
- m. Variety*
- n. Compensation*
- o. Co-workers*
- p. Social Service*
- q. Social Status*
- r. Supervision-Human Relations*
- s. Supervision-Technical*
- t. Working condition*

3. Definisi Variabel Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional adalah keadaan psikologis individu yang berhubungan dengan keyakinan, kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan tingkat sampai sejauh mana ia tetap ingin menjadi anggota organisasi dengan beberapa indikator menurut Kaswan (2012) yaitu :

- 1) Karyawan merasa bahagia bekerja dalam perusahaan
- 2) Karyawan menunjukkan rasa memiliki terhadap organisasi
- 3) Karyawan memiliki kelekatan emosional terhadap perusahaan
- 4) Karyawan peduli terhadap masalah yang terjadi dalam perusahaan
- 5) Karyawan merasa tidak memiliki alternatif kerja di tempat lain yang lebih menarik
- 6) Karyawan merasa rugi apabila meninggalkan perusahaan

- 7) Karyawan akan mendapatkan kesulitan dalam hidup jika meninggalkan perusahaan
- 8) Karyawan merasa sungkan apabila keluar dari perusahaan karena telah diberikan fasilitas
- 9) Karyawan menunjukkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan
- 10) Karyawan merasa memiliki kewajiban untuk setia pada perusahaan

4. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

OCB adalah persepsi responden tentang perilaku positif dari karyawan yang melaksanakan tugas di luar kewajibannya atau melebihi tanggung jawabnya dengan sukarela tanpa adanya paksaan dan imbalan serta tidak ada hukuman atas hal tersebut, yang dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan.

Dimensi OCB menurut Cropanzano dalam Ung Hee Lee, (2013) adalah sebagai berikut :

a. Kerjasama Tim (*Altruism*)

Beberapa indikatornya yaitu;

- 1) Karyawan memberikan pertolongan kepada rekan kerja yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
- 2) Karyawan bersedia menggantikan peran rekan kerja saat berhalangan hadir

b. Menjaga Citra Perusahaan (*Courtesy*)

Beberapa indikatornya yaitu;

- 1) Karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal
 - 2) Karyawan saling menghormati dan menghargai rekan kerja
- c. Tidak mengeluh dalam bekerja (*Sportsmanship*)
- Indikator konsep OCB dalam *Sportsmanship* yaitu;
- 1) Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh
 - 2) Karyawan tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
- d. Profesional dalam menggunakan asset (*Civic Virtue*)
- Indikator konsep OCB dalam *Civic Virtue* yaitu;
- 1) Berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada di dalam organisasi,
 - 2) Karyawan selalu memperhatikan informasi penting baik dari luar ataupun dari dalam perusahaan.
- e. Disiplin dalam bekerja (*Conscientiousness*)
- Beberapa indikator *Conscientiousness* yaitu;
- 1) mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam organisasi
 - 2) Karyawan berperilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas pegawai.

BAB V

KESIMPULAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan bahwa ketujuh hipotesis dinyatakan terbukti. Hipotesis yang diterima adalah hipotesis pertama “kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap OCB”, hipotesis kedua “komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, hipotesis ketiga “kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”, hipotesis keempat “komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hipotesis kelima “OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan”, hipotesis keenam “OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan” dan hipotesis ketujuh “OCB memediasi hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan”. Hal ini menunjukkan bahwa, semakin terpuaskan karyawan atas pekerjaannya dan semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka akan semakin baik pula praktik OCB dan berdampak positif terhadap tingkat kinerja yang dilakukan karyawan sehari-hari, semakin tinggi tingkat praktik OCB yang dilakukan oleh karyawan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

B. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu studi yang dilakukan hanya pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang, sehingga belum bisa mencerminkan sebagai hasil penelitian kinerja pada umumnya. Mengingat begitu banyak variabel yang mempengaruhi kinerja seperti persepsi, disiplin, lingkungan

dan juga keterbatasan waktu dan tenaga maka dalam penelitian ini hanya akan menitikberatkan pada kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB sebagai variabel *intervening* terhadap kinerja karyawan pada Balai Penelitian dan Pengembangan Kesehatan Magelang.

C. Saran

Berdasarkan dari kesimpulan di atas, berikut ini beberapa saran yang diusulkan sebagai berikut:

1. Bagi Pihak Balai Litbangkes Magelang

Karyawan sudah menunjukkan kepuasan kerja yang baik terutama terhadap faktor rekan kerja yang dinilai memiliki rasa kekeluargaan yang baik, dengan begitu akan lebih baik lagi jika pihak Litbangkes mampu mempertahankan dan meningkatkan kondisi tersebut dan berusaha meningkatkan faktor faktor pembentuk kepuasan kerja yang lain, seperti meningkatkan kualitas lingkungan pekerjaan atau faktor lainnya, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

Kepuasan kerja karyawan paling berpengaruh dengan kinerja karyawan, maka pimpinan dapat senantiasa memberikan kepuasan kepada karyawan dengan memberikan kenyamanan dalam bekerja, memberikan penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk dipromosikan sebagai jaminan karier di masa depan. Selain itu, juga perlu untuk meningkatkan hubungan antar karyawan yang diupayakan dari

pihak instansi, sehingga dapat tercipta nuansa keharmonisan dalam instansi dan dapat menimbulkan rasa saling membutuhkan satu dengan yang lainnya.

2. Bagi Peneliti

- a.** Diharapkan untuk penelitian selanjutnya ketika mengambil data agar menggunakan lebih banyak responden agar hasil penelitian yang didapat lebih mewakili keadaan yang sesungguhnya. Selain itu dengan lebih banyaknya responden akan lebih memudahkan peneliti untuk menggali informasi tentang permasalahan yang tengah diteliti.
- b.** Untuk lebih generalisasi hasil penelitian perlu dilakukan penelitian dengan menambah variabel yang lain, misalnya disiplin kerja, gaya kepemimpinan dan lain-lain yang dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dan diharapkan memberikan hasil penelitian yang lebih lengkap dari yang sebelumnya serta melakukan penelitian dengan objek penelitian yang berbeda.
- c.** Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan variabel-variabel lain yang dapat menjadi moderator untuk kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Adiftiya, Jajang. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama SITE KIDECO JAYA AGUNG Batu Kajang Kabupaten Paser*. e-Journal Ilmu Administrasi Bisnis, 2014,2 (4): 833-845 ISSN 2355-5408, ejournal.adbisnis.fisip-unmuol.ac.id.
- Aldag, R. & Reschke, W. (1997). *Employee value added: Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization*. Center for Organization Effectiveness.
- Alizadeh, Zahra., Shataw Darvishi, Kamran Nazari & Mostafa E. (2012). *“Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB)”*. Institute of Interdisciplinary Business Research. Vol. 3No.9. 494-505.
- Allen, N.J. dan Meyer, J.P. 1990. *“The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to Organization”*. Jurnal of Occupational Psychology, volume 63, PP. 1-18.
- Armanu, F.R. dan Mandayanti, F. (2012), *“Pengaruh Pemberdayaan Psikologis dan Komitmen Afektif terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai”*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol.10 (1), hal: 154.
- Da Silva Pereira, Belarmino, 2013. *Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi Perawat Terhadap Kinerja Perawat di Hospital Nacional Guido Valadares Timor Leste*. Tesis Manajemen di Universitas Padjajaran Bandung.
- Fauzan, Alfi Hasan. 2014. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri. Tbk. Area Cirebon (Yos Sudarso)*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Ghozali, H. Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS 21 Update PLS Regresi*. Cetakan ke-7. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg dan Baron. 2000. *Budaya dan Komitmen Organisasi*. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.

- Hakim Wardhani, 2013, *Pengaruh kepribadian, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan dukungan organisasi terhadap OCB serta dampaknya terhadap kinerja dosen, studi pada Universitas Negeri di Kota Makassar.*
- Hendrajana, IG.M, Desak K.S, Putu S.P. 2017. *Analisis Hubungan Status Kepegawaian, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan.* ISSN : 2337-3067. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana 6.1 (2017): 357-384.
- Indriyanto, Dwi Yuli. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang.* Skripsi Ekonomi Manajemen. Universitas Negeri Semarang, Semarang.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi.* Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kreitner, K. dan A. Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi.* Edisi 9. Salemba Empat. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2013. *“Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi”.* Edisi 4. Jakarta: Erlangga.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung : ALFABETA.
- Moorhead, Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi.* Jakarta : Salemba Empat.
- Nurbiyati, Titik & Kunto Wibisono. 2014. *Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Kontinyu dan Normatif Terhadap Kinerja Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening.* Jurnal Kajian Bisnis. Vol. 22, No. 1, 2014,21-37.
- Nydia, Vetta Tri. 2012. *Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU COCO PERTAMINA MT HARYONO.* Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Parinding, Roberto Goga. 2015. *Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Ketapang.* e-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 E-ISSN : 2442-4315. Universitas Narotama Surabaya.
- Purnami, Rahayu S. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasional serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Politeknik Komputer Niaga LPKIA Bandung.* Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis-Vol. 04,No. 01. Maret. Universitas Pendidikan Indonesia.

- Respatiningsih, Ida & Frans S. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang*. Serat Acitya-Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang. ISSN : 2302-2752, Vol. 4 No. 3.
- Rivai, Veithzal Dkk., 2013. *Commercial Bank Management : Manajemen Perbankan Dari Teori Ke Praktik*. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2011. *Organizational Behavior*. London : Pearson Education.
- S.Pantja Djati, Wahyu A.Rini. (2011). *Penerapan Organizational Citizenship Behavior Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perguruan Tinggi*. Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Volume. 2, No. 2, 259-272.
- Sakina, Nina. 2009. *Komitmen Organisasi Karyawan Pada Pt. Bank "X" Di Jakarta*. Jurnal Psikologi Vol 7 No 2, Desember 2009.
- Sandy Martha, Muhammad. 2015. *"Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating"*. Tesis di Universitas Widayatama Bandung.
- Sapitri, Ranty. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru*. JOM Fisip Vol. 3 No. 2-Oktobre 2016. Universitas Riau.
- Schultz, D.P., & Schultz, S.E. 1998. *Psychology and work today : An introduction to industrial and organizational psychology (7 th ed.)*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Simanjuntak, J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sholihin, Mahfud. 2013. *Analisis SEM-PLS 3.0 Untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta : Andi.
- Soegandhi., dkk. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim*. Agora. Vol. 1, No. 1.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta CV.

- Sulianti, Diana. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Sumowo, Seno. 2016. *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Budaya Organisasi Sebagai Moderating Variabel*. Jurnal Penelitian IPTEKS Januari. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta.
- Teresia, Natalia & Suyasa, Y.S, Tommy P. (2004) *Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Call Centre di PT. X. Phronesis Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, Volume 10, No 2, 154-169.
- Ticoalu, Linda K. 2013. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. ISSN 2303-1174. Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Umar, Husein. (2011). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis* (edisi kedua). Jakarta: Rajawali Pers.
- Waspodo, Agung & Lussy Minadaniati. 2012, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok*, Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI), Vol.3, No. 1.
- Wilson, Bangun. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yoga, Azis & Moh.M. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang*. Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016.
- Yuli Indriyanto, Dwi. 2013. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Balai Penelitian dan Pengembangan Agama Semarang*. Fakultas Ekonomi Universitas Semarang.