

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING  
KARYAWAN PERUMNAS SEMARANG**  
Anggara Hapsari, Widiartanto

Departemen Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto SH Tembalang Semarang 50239, Phone : +6285741456175  
[anggararara66@gmail.com](mailto:anggararara66@gmail.com)

**Abstract:** *PERUMNAS is a State-Owned Enterprise (SOE) in the form of Public Corporation (Perum) whereby all of its shares are owned by the Government. This research was conducted at the Office of Perum Perumnas Regional V Branch Semarang on Jalan Wilis No. 23 Semarang. This study aims to determine the effect of Job Satisfaction Variables and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variable. The type of research is explanatory research. The population is all employees of Perumnas Regional V Branch Semarang with the number of 43 people and using saturated sample technique. Data were analyzed by qualitative and quantitative analysis by using coefficient of determination test, simple and multiple linear regression, classical assumption test, goodness of fit test, path analysis, and test sobel. The results showed that job satisfaction has no significant effect on OCB or employee performance. Unlike organizational commitment variables that have the greatest role in influencing OCB and employee performance.*

*Keywords: commitment, ocb, performance, satisfaction*

**Abstrak:** PERUMNAS adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Umum (Perum) dimana keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah. Penelitian ini dilakukan di Kantor Perum Perumnas Regional V Cabang Semarang di Jalan Wilis No. 23, Semarang, Jawa Tengah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada karyawan Perum Perumnas Regional V Cabang Semarang. Tipe penelitiannya yaitu *explanatory research*. Populasinya adalah seluruh karyawan Perumnas Regional V Cabang Semarang dengan jumlah 43 orang dan semuanya sebagai sampel dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Data dianalisis dengan analisis kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan uji koefisien determinasi, regresi linier sederhana dan berganda, uji asumsi klasik, uji goodness of fit, analisis path, dan sobel test. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB maupun kinerja karyawan. Berdasarkan tampilan *Sobel Calculator* tersebut bahwa terlihat nilai probabilitasnya lebih dari 0,05 sehingga dapat dipaparkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB tidak signifikan. Berbeda dengan variabel komitmen organisasi yang memiliki peranan terbesar dalam pengaruhnya terhadap OCB dan kinerja karyawan.

Kata Kunci : *kepuasan, komitmen, kinerja, ocb.*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan bagi keberhasilan suatu perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki dengan baik demi kemajuan perusahaan, keberhasilan dalam proses perusahaan ditentukan oleh tercapainya hasil kinerja yang baik oleh karyawan. Oleh sebab itu perusahaan dituntut pula melakukan perbaikan terus-menerus. Perusahaan akan dapat melakukan perbaikan bila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya dengan baik. Selain dapat melakukan perbaikan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dengan membandingkannya dengan kinerja masa lalu.

Kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan (Simanjuntak, 2005). Kinerja perusahaan sangat tergantung bagaimana kinerja karyawannya, kinerja karyawan yang baik tentu akan berdampak positif bagi kinerja perusahaan. Kinerja karyawan secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan di dalam suatu organisasi.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan**  
**Perum Perumnas Regional V Cabang Semarang**  
**Tahun 2014-2016**

Thn	Rspdn	Skor										Total	Mean
		5		4		3		2		1			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
2014	43	2	4,65	19	44,18	19	44,18	3	6,97	0	0	149	3,46
2015	43	0	0	11	25,58	25	58,13	7	16,27	0	0	133	3,09
2016	43	1	2,32	8	18,6	25	58,13	9	20,93	0	0	130	3,02

Sumber : Analisis Pengolahan Data, 2017

Berdasarkan tabel diatas, terlihat jelas bahwa kinerja karyawan Perum Perumnas dari tahun 2014 hingga 2016 semakin menurun. Tahun 2014 berada pada 3,46, angka ini menunjukkan kinerja karyawan pada tahun itu berada pada kategori yang cukup menuju ke baik. Namun pada tahun 2015 dan 2016 angkanya semakin menurun yang menunjukkan di angka 3,09 dan 3,02 sehingga berada pada titik kategori cukup. Hal ini yang kemudian ditinjau kembali, bagaimana mungkin

roda perusahaan akan berjalan dengan baik kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi dan tidak ulet dalam bekerja.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: (1) Apakah *Kepuasan Kerja* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* ? (2) Apakah *Kepuasan Kerja* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ? (3) Apakah *Komitmen Organisasi* berpengaruh terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ? (4) Apakah *Komitmen Organisasi* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* ? (5) Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* ? (6) Apakah *Kepuasan Kerja* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ? (7) Apakah *Komitmen Organisasi* berpengaruh terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ?

Tujuan penelitian ini yaitu: (1) Mengetahui pengaruh *Kepuasan Kerja* terhadap *Kinerja Karyawan*, (2) Mengetahui pengaruh *Kepuasan Kerja* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, (3) Mengetahui pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, (4) Mengetahui pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan*, (5) Mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap *Kinerja Karyawan*, (6) Mengetahui pengaruh *Kepuasan Kerja* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, (7) Mengetahui pengaruh *Komitmen Organisasi* terhadap *Kinerja Karyawan* melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## KERANGKA TEORI

Menurut pendapat Ilyas (2005:55) kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1997) komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan/*goal* dan *value* yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2007) kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik.

Menurut Lovell (1999) OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (formal job description).

## METODE PENELITIAN

Riset ini menggunakan tipe penelitian eksplanatori, menjelaskan kedudukan variabel dengan variabel lain. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z) sebagai variabel intervening.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Perum Perumnas Regional V Cabang Semarang di Jalan Wilis No. 23, Semarang, Jawa Tengah.. Populasinya adalah seluruh karyawan Perumnas Regional V Cabang Semarang dengan jumlah 43 orang dan semuanya sebagai sampel dengan menggunakan teknik sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan wawancara dengan bantuan instrumen kuesioner yang sudah melalui uji validitas dan reliabilitas. Data dianalisis dengan analisis kualitatif dan kuantitatif dengan menggunakan uji koefisien determinasi, regresi linier sederhana dan berganda, uji asumsi klasik, uji goodness of fit, analisis path, dan sobel test.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pertama**, penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan persamaan regresi sederhana yaitu  $Y=31,246+(-0,092)x$ , nilai negatif (-0,092) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (Kepuasan Kerja) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (Kepuasan Kerja) dengan variabel terikat (Kinerja Karyawan) adalah tidak searah, dimana setiap peningkatan rasa kepuasan kerja akan menyebabkan penurunan kinerja karyawan. Berdasarkan uji signifikansi dapat diperoleh nilai Sig=0,537 berarti Sig> dari kriteria signifikan (0,05), maka model persamaan regresi berdasarkan data penelitian ini tidak signifikan atau tidak memenuhi kriteria.

**Kedua**, hasil uji regresi sederhana membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap variabel OCB. Hal ini dibuktikan dengan nilai R Square atau koefisien determinasi (KD) adalah 0. Kemudian berdasarkan uji nilai signifikan diperoleh nilai Sig=0,958 berarti Sig> dari kriteria signifikan (0,05). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan penelitian adalah tidak signifikan atau model persamaan regresi tidak memenuhi kriteria.

**Ketiga**, penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, hal ini dibuktikan dengan hasil uji signifikan dengan nilai  $Sig=0,01$  berarti  $Sig < 0,05$  (kriteria signifikan). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan atau model persamaan regresi memenuhi kriteria. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 15,1%, sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas komitmen organisasi memiliki pengaruh kontribusi sebesar 15,1% terhadap variabel OCB. Kemudian berdasarkan hasil perhitungan koefisien regresi sederhana diperoleh persamaan regresi  $Y=14,685+0,341X$ , nilai positif (0,341) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (Komitmen Organisasi) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (Komitmen Organisasi) dengan variabel terikat (OCB) adalah searah, dimana setiap kenaikan satu satuan variabel komitmen akan menyebabkan kenaikan OCB sebesar 0,341.

**Keempat**, penelitian ini membuktikan adanya hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan yang erat, dibuktikan dengan perolehan nilai koefisien determinasi. Nilai KD yang diperoleh sebesar 29,4% sehingga dapat ditafsirkan bahwa variabel bebas komitmen organisasi memiliki pengaruh kontribusi sebesar 29,4% terhadap variabel kinerja karyawan. Berdasarkan uji nilai signifikansi nilai  $Sig=0$  berarti  $Sig < 0,05$  (kriteria signifikan), dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan. Berdasarkan persamaan regresi penelitian ini  $Y=11,528+0,578X$ , nilai positif (0,578) yang terdapat pada koefisien regresi variabel bebas (Komitmen Organisasi) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (Komitmen Organisasi) dengan variabel terikat (Kinerja Karyawan) adalah searah, dimana setiap kenaikan variabel komitmen akan menyebabkan kenaikan pula pada kinerja sebesar 0,578.

**Kelima**, penelitian ini membuktikan hasil yang positif mengenai pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, dengan hasil uji signifikan sebesar 0,014 berarti  $Sig < 0,05$  (kriteria signifikan). Dengan demikian model persamaan regresi berdasarkan data penelitian adalah signifikan. Berdasarkan persamaan regresi sederhana  $Y=17,216+0,453X$ , nilai positif dari variabel bebas OCB (0,453) menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel bebas (OCB) dengan variabel terikat (Kinerja Karyawan) adalah searah, dimana setiap kenaikan variabel OCB maka akan menyebabkan kenaikan juga pada variabel terikat (Kinerja Karyawan) sebesar 0,453.

**Keenam**, melalui hasil perhitungan uji pengaruh, menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB dengan nilai pengaruh total sebesar (-29,29%). Berdasarkan perhitungan uji sobel yang dilakukan pada penelitian ini membuktikan pula bahwa hasil  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah tidak signifikan.

**Ketujuh**, melalui hasil perhitungan uji pengaruh, menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB dengan nilai pengaruh total sebesar 57,6%. Namun ditemukan hasil berbeda berdasarkan perhitungan uji sobel yang dilakukan pada penelitian ini, membuktikan bahwa hasil  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB adalah tidak signifikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisis uji regresi sederhana membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan maupun terhadap OCB dan hasil analisis uji sobel menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB

### Saran

1. Perusahaan sebaiknya lebih berkonsentrasi terhadap bagaimana caranya karyawan mampu memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan, karena komitmen organisasi seorang karyawan terhadap perusahaan memberikan sumbangan yang terbesar dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dibuktikan dari beberapa aspek yakni karyawan merasa sudah menjadi keluarga di perusahaan tempatnya bekerja, karyawan merasa memiliki kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan, dan karyawan memiliki rasa loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
2. Dengan kesimpulan yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh di dalam penelitian ini, hal ini harus mendapat perhatian lebih dari perusahaan, karena beberapa indikator-indikator dari variabel kepuasan kerja memiliki peran penting untuk meningkatkan kinerja karyawan seperti hubungan dengan rekan sekerja, gaji/imbalance yang diterima dan promosi jabatan di perusahaan. Indikator-indikator tersebut merupakan

hal yang sangat vital dan sensitif bagi karyawan untuk menumbuhkan rasa betah bekerja di perusahaan tempatnya bekerja. Apabila hubungan antara rekan sekerja tidak dapat berjalan dengan harmonis dan kompak, maka akan muncul rasa individual yang menonjolkan sisi egois sebagai seorang individu karena merasa bekerja sama dengan rekan sekantor juga tidak akan berjalan dengan baik. Begitu pula dengan indikator gaji dan promosi jabatan, apabila tidak memiliki sistem yang baik dan benar, maka akan berdampak buruk bagi perusahaan itu sendiri.

#### DAFTAR REFERENSI

- Achan, Nita Valliana A. 2014. Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Bank Syariah Murni dengan Ilyas, Yaslis. (2005). *Kinerja, Teori, dan Penelitian*. Yogyakarta: Liberty.
- Lovell, Chris. (1999). Emphatic-Cognitive Development in Student of Counseling. *Journal of Adult Development*. Vol. 6, Issue 4
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace (Theory, Research and Application)*. London: Sage Publications.
- Robbins, S. & Judge, T. (2007), *Organizational Behaviour, 12th edition*, Prentice Hall
- Simanjuntak, Payaman J. (2005). Manajemen dan Evaluasi Kinerja, *Jurnal Ekonomi Universitas Indonesia*. Jakarta