

## PERAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING ANTARA KEPUASAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA KARYAWAN PT. COCA-COLA DISTRIBUTION INDONESIA, SURABAYA

Ema Budi Lestaringtyas

Universitas Negeri Surabaya

Ema.bl060394@gmail.com

### Abstract

*The purpose of this study was to analyze the role of organizational commitment as mediating variables of job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). The sample used in this study amounted to 30 employees in PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya. Data Analysis technique used in Structural Equation Model Partial Least Square with the help of software SmartPLS versi 3.0.*

*Data collecting technique using questioner and interview. The results showed that job satisfaction has not significant influence on organizational citizenship behavior (OCB). Job satisfaction has positive influence on organizational commitment. Organizational commitment has positive influence on organizational citizenship behavior (OCB). And organizational commitment mediates relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB).*

*Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

## PENDAHULUAN

Persaingan antar perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif memicu perusahaan untuk dapat memaksimalkan kinerja perusahaannya agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari peran sumber daya manusianya. Rivai dan Sagala (2010:14) menyatakan bahwa SDM merupakan masalah perusahaan yang paling penting, karena melalui sumber daya manusialah yang menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi/dijalankan atau dilaksanakan. Menyadari sumber daya manusia merupakan modal utama dalam suatu usaha, maka sangat penting untuk memperhatikan kepuasan kerja agar mendapatkan hasil kerja yang optimal.

Hartline and Ferrel (dalam Sejjaka dan Kaawaase, 2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja sangat penting karena karyawan yang puas lebih memungkinkan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dan umumnya akan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Menurut Krietner dan Kinicki (2008:170) kepuasan kerja adalah merupakan

respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja terhadap organisasi diharapkan tidak hanya bersedia melakukan pekerjaan *in-role* tetapi juga *ekstra-role*. Perilaku *ekstra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut Krietner dan Kinicki (2008:174) *Organizational Citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan melebihi apa yang distandarkan oleh perusahaan. Kepuasan kerja yang didapatkan oleh karyawan dalam suatu organisasi diharapkan dapat menumbuhkan *organizational citizenship behavior* (OCB). Rauf (2015) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Pendapat tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Yuniar (2011) yang mengemukakan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun berbeda dengan pendapat Sani (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki efek terhadap OCB.

Kepuasan kerja yang tinggi juga dapat mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi. Stum

(dalam Sopiah, 2008:164) mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satunya adalah kepuasan kerja. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya akan cenderung memiliki komitmen terhadap suatu organisasi begitu juga sebaliknya. Luthans (2011:147) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sejjaaka dan Kaawaase (2014) mengemukakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Najafi *et al.*, (2011) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan Wibowo dan Sutanto (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi akan melakukan apapun untuk mencapai tujuan organisasi. Robbin dan Judge (2007:86) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, salah satunya adalah adanya komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Oemar (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Farzaneh *et al.*, (2014) mengemukakan hal yang sama bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan pada OCB. Berbeda dengan pendapat Darmawati (2013) yang menyimpulkan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi atau intervening dilakukan oleh Najafi *et al.*, (2011) yang mengatakan bahwa komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

PT. Coca-cola Distribution Indonesia (CCDI), Surabaya yang beralamat di Jl. Rungkut Industri 1/27 Surabaya, Jawa Timur. PT. Coca-cola Distribution Indonesia (CCDI), Surabaya sendiri merupakan salah satu perusahaan swasta asing yang bergerak dibidang distributor minuman ringan (*Soft drink*) terkemuka di Indonesia. Dimana PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya bertugas mendistribusikan produknya ke konsumen seluruh wilayah Jawa Timur.

Terdapat lima divisi yaitu divisi *Technical Operation and Logistic*, divisi *Sales and marketing*, divisi *Human Resource Development* (HRD), divisi *Finance*, dan divisi *Business System*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan tetap divisi *Human Resource Development* (HRD) dan divisi *Finance*.

Jumlah kebutuhan akan minuman kemasan yang terus meningkat juga menciptakan persaingan pasar yang ketat. Ketatnya persaingan pasar menjadikan PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya untuk mampu melakukan inovasi-inovasi baru agar mampu bersaing dengan produsen lain. Persaingain tersebut menuntut organisasi memaksimalkan kinerjanya agar efektif dan efisien dan mampu mencapai tujuan perusahaan. Sehingga perusahaan sangat memperhatikan sumber daya manusianya.

PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya berusaha untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja dicapai dengan diterapkannya kenaikan gaji setiap tahun sekali dan pemberian penghargaan berupa sertifikat *Star* kepada karyawannya setiap lima tahun sekali. Selain itu, setiap penjualan tercapai, karyawan selalu mendapatkan bonus dari tercapainya target penjualan apabila perusahaan mendapatkan keuntungan. Kesejahteraan karyawan dalam hal kesehatan juga sangat diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan berusaha menjaga komitmen organisasi karyawan terhadap PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya dengan adanya *Key Performance Indicator* (KPI). KPI tersebut digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang dilakukan setiap tahun yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Karena kinerjanya akan dinilai maka karyawan akan terus bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja karyawan yang semakin tinggi dinilai bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasi tinggi.

Adanya komitmen pada karyawan bukan saja dapat meningkatkan tanggung jawab karyawan, tetapi juga diharapkan dapat menciptakan rasa memiliki pada organisasi. Tingkat *turnover* karyawan yang rendah menunjukkan terciptanya komitmen organisasi, hal ini dibuktikan dari masih bertahannya karyawan yang telah menjadi bagian dari perusahaan sejak dibentuknya perusahaan. Tercapainya kepuasan kerja yang tinggi dengan didukung adanya komitmen organisasi diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan rasa kekeluargaan dalam lingkungan kerja, sehingga mampu menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Sikap OCB pada karyawan terlihat dari hubungan kerja sama

yang baik antar karyawan, saling mendukung rekan kerja, menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tidak mengeluh atas pekerjaan tambahan yang dibebankan, serta loyalitas terhadap perusahaan yang cukup tinggi.

Fenomena yang sedang terjadi saat ini adalah adanya *downsizing* atau efisiensi karyawan pada PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya sehingga ada pengurangan jumlah karyawan dan pensiun dini.

Hal tersebut menyebabkan bertambahnya tugas atau beban kerja karyawan yang masih tetap bekerja karena harus mengerjakan tugas yang seharusnya dilakukan oleh karyawan yang lama. Beban kerja karyawan lama ditanggihkan kepada karyawan dengan membentuk kelompok kecil untuk menyelesaikan tugas tersebut. Karyawan harus mengutamakan menyelesaikan pekerjaan tersebut baru menyelesaikan pekerjaan yang ditanggung jawabkan secara pribadi. Sehingga banyak pekerjaan yang belum selesai pada waktunya dan harus menyelesaikan di luar jam kerjanya. Adanya pensiun dini juga menimbulkan keresahan pada karyawan karena mereka harus siap apabila sewaktu-waktu harus pensiun dini sehingga komitmen karyawanpun tidak lagi sama seperti sebelumnya. Oleh sebab itu, diperlukan kepuasan kerja dan komitmen organisasi agar tercipta perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Coca-cola Distribution, Surabaya untuk mendorong terciptanya efektifitas dan efisiensi.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Kepuasan Kerja

Armstrong (2006:264) mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap serta perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Apabila orang tersebut menunjukkan sikap yang positif, maka dikatakan orang tersebut merasa puas akan pekerjaannya dan sebaliknya. Robbins (dalam Sopiah, 2008:170) merupakan sikap umum seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

### Teori *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Krietner dan Kinicki (2008:174) mengatakan OCB merupakan perilaku karyawan melebihi apa yang di standarkan oleh perusahaan. Organ (dalam Luthans, 2011:149) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan bahwa secara agregat mempromosikan fungsi efektif organisasi.

### Teori Komitmen Organisasi

Robbins (dalam Sopiah, 2008: 155) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Luthans (2011:147) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini:

- H<sub>1</sub> = Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H<sub>2</sub> = Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi
- H<sub>3</sub> = Diduga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
- H<sub>4</sub> = Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yang menekankan pada penentuan sebab akibat. Dalam penelitian ini peneliti memilih untuk menganalisis pengaruh variabel kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasi. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang di dapatkan dari penyebaran kuisioner langsung pada karyawan.

Populasi dari penelitian ini adalah 30 orang karyawan PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya pada divisi HRD dan *Finance*, dan menggunakan seluruh sampel 30 orang karyawan.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja sebagai variabel independen, *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Sebelum analisis *Partial Least Square*

dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan tujuan mengetahui apakah item pernyataan dari tiap variabel valid dan reliabel, lalu dilakukan analisis deskriptif dengan tujuan memudahkan pembaca untuk mengetahui data yang disajikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Pada analisis frekuensi berikut akan disajikan gambaran masing-masing karakteristik responden yaitu, jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa bekerja dan jabatan. Berikut analisisnya:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

No	Karakteristik Responden	Karyawan	
		Frekuensi	Persentase
1.	Jenis Kelamin:		
	a. Laki-laki	10	33,3
	b. Perempuan	20	66,7
2.	Usia:		
	a. < 30 Tahun	2	6,7
	b. 30-40 Tahun	6	20,0
	c. 41-50 Tahun	15	50,0
	d. > 51 Tahun	7	23,3
3.	Pendidikan Terakhir:		
	a. SMA/SMK	2	6,7
	b. Diploma	3	10,0
	c. S1	25	83,3
	d. S2	0	0
	e. S3	0	0
4.	Masa Kerja:		
	a. ≤ 5 Tahun	0	0
	b. > 5 – 10 Tahun	8	26,6
	c. > 10 – 15 Tahun	11	36,7
	d. >15 – 20 Tahun	6	20,0
	e. > 20 Tahun	5	16,7
5.	Jabatan:		
	a. Human Resource	10	33,3
	b. Finance	20	66,7

Sumber : Output SPSS, 2016

Pada tabel 1 dapat dilihat bahwa 33,3% berjenis kelamin laki-laki dan 66,7% berjenis kelamin perempuan. 6,7% responden berusia kurang dari 30 tahun, 20% berusia antara 30 sampai 40 tahun, 50% berusia antara 41 sampai 50 tahun, dan 23,3% berusia diatas 50. 6,7% tamatan SMA atau SMK, 10% merupakan tamatan Diploma, 83,3% tamatan S1,

dan 0% tamatan S2 dan S. 0% responden bekerja selama kurang dari atau sama dengan 5 tahun, 26,6% bekerja selama lebih dari 5 tahun sampai 10 tahun, 36,7% bekerja selama lebih dari 10 tahun sampai 15 tahun, 20% bekerja selama lebih dari 15 tahun sampai 20 tahun, dan 16,7% bekerja selama lebih dari 20 tahun.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah indikator dinyatakan valid dan dapat mengukur variabel yang diteliti. Uji validitas dilakukan dengan bantuan software *smartPLS 3.0*.

**Tabel 2**  
**Validitas Variabel Kepuasan Kerja**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Pekerjaan itu sendiri	0,707	Valid
2	Gaji	0,510	Valid
3	Promosi	0,710	Valid
4	Pengawasan	0,786	Valid
5	Rekan kerja	0,638	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 2 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk kepuasan kerja.

**Tabel 3**  
**Validitas Variabel Organizational Citizenship Behaviour**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	<i>Altruism</i>	0,782	Valid
2	<i>Conscientiousness</i>	0,737	Valid
3	<i>Sportsmanship</i>	0,802	Valid
4	<i>Courtesy</i>	0,817	Valid
5	<i>Civic virtue</i>	0,683	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 3 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari konstruk *organizational citizenship behavior*.

**Tabel 4**  
**Validitas Variabel Komitmen Organisasi**

No	Indikator	Outer Loading	Keterangan
1	Komitmen Afektif	0,787	Valid
2	Komitmen Berkelanjutan	0,681	Valid
3	Komitmen Normatif	0,862	Valid

Sumber: *output smartPLS3.0*

Pada tabel 4 menunjukkan *outer loading* seluruh indikator mempunyai nilai lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator merupakan bagian dari kontrak komitmen organisasi.

**Uji Reliabilitas**

*Composite reliability* ini digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berikut ini adalah hasil perhitungan *composite reliability* pada tiap variabel.

**Tabel 5**  
**Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
Kepuasan Kerja	0,805
Organizational Citizenship Behavior	0,876
Komitmen Organisasi	0,822

Dari tabel 5 dapat diketahui jika nilai *composite reliability* dari ketiga variabel tersebut diatas 0,70, ini berarti konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

**Hasil R-Square (Inner Model)**

Berikut ini merupakan hasil dari pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* pada perusahaan Bersatu Sukses Group, dihasilkan nilai koefisien determinan (*R-Square*)

**Tabel 6**  
**R-Square**

Variabel	R-Square
Kepuasan Kerja	-
Komitmen Organisasi	0,486
Organizational Citizenship Behavior	0,524

Sumber : *Result smartPLS 3.0*

Pada tabel 6 menunjukkan model kepuasan kerja terhadap OCB memberikan nilai *R-square* sebesar 0,524 artinya besarnya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya sebesar 52,4%, sedangkan 47,6% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap OCB karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya.

Pada tabel 5 model kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan memberikan nilai *R-square* sebesar

0,486 artinya besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya sebesar 48,6%, sedangkan 51,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang juga berpengaruh terhadap OCB karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya.

**Hasil Uji T (Signifikansi)**

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai *t* hitung lebih besar dari 1,96 atau *P* value lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 7**  
**Path Coefficient**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-statistic	Keterangan	Kesimpulan
Kepuasan Kerja → OCB	0,318	1,505	Tidak Signifikan	Hipotesis ditolak
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi	0,697	14,121	Signifikan	Hipotesis diterima
Komitmen Organisasi → OCB	0,466	2,028	Signifikan	Hipotesis diterima

Sumber : Output PLS, 2016

Berdasarkan hasil uji pengaruh antar variabel kepuasan kerja dengan OCB menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,318. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi OCB, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 1,505 lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap OCB.

Pengaruh kepuasan kerja dengan komitmen organisasi menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,697. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 14,121 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki pengaruh yang sangat besar.

Pengaruh komitmen organisasi dengan OCB menunjukkan nilai koefisien parameter sebesar 0,466. Koefisien tersebut bertanda positif yang berarti apabila semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi OCB, begitu pula sebaliknya. Sedangkan nilai *t-statistic* sebesar 2,028 lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada variabel komitmen organisasi terhadap OCB, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki pengaruh.

Dari pembahasan diatas diketahui bahwa pengaruh langsung antar variabel semua positif, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB secara langsung, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi secara langsung, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB secara langsung.

Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi dapat dilihat dari tabel 8.

**Tabel 8**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

<i>Path</i>	Koefisien Pengaruh	Kesimpulan
Kepuasan Kerja → OCB	0,318	
Kepuasan Kerja → Komitmen Organisasi → OCB	$0,697 \times 0,466 = 0,325$	Hipotesis diterima

Sumber : Output PLS, 2016

Dari tabel 7 dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung. Hal ini menyatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi lebih besar dari pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Sehingga dapat dikatakan komitmen organisasi merupakan variabel yang memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dinyatakan tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sani (2013) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa OCB karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Fahr *et al.* (dalam Yuniar, 2011) menjelaskan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil, ketika karyawan tidak menyukai prosedur yang diterapkan oleh atasan, merasa

tidak adil dengan kebijakan dan upah yang diterapkan kepuasan kerja karyawan akan melemah. Sebaliknya ketika karyawan menganggap adil akan proses dan hasil yang diterapkan organisasi, kepercayaan akan terbangun dan karyawan akan lebih bersedia secara sukarela melakukan perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formal.

Kepuasan kerja yang diukur menggunakan lima indikator dengan hasil tertinggi pada indikator rekan kerja dan hasil terendah pada indikator pengawasan. Pada indikator pengawasan dengan item pernyataan “saya merasa nyaman terhadap pengawasan yang diberikan atasan saat bekerja” memiliki nilai yang cukup sedang. Sehingga dapat dilihat bahwa karyawan kurang nyaman dengan pengawasan yang diberikan oleh atasan. Karyawan lebih nyaman jika tidak diawasi terlalu ketat, mereka akan merasa takut dimarahi ketika melakukan kesalahan, terlebih karyawan rata-rata bekerja sudah cukup lama sehingga mereka tahu akan tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan akan merasa bahwa atasan tidak mempercayai setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika kepercayaan atasan terhadap bawahan kurang, akan menimbulkan sikap ketidaknyamanan karyawan sehingga melemahkan sikap OCB karena karyawan merasa tidak puas terhadap atasan.

Kritner dan Kinicki (2008:170) menjelaskan faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan adalah pemenuhan kebutuhan, perbedaan, pencapaian nilai, keadilan, dan komponen genetik. Karyawan yang merasa kebutuhannya tidak terpenuhi akan merasa tidakpuas dan tidak mau melakukan tanggung jawab lain selain pekerjaannya. Dengan bertambahnya beban kerja saat ini, karyawan merasa membutuhkan adanya jam tambahan di luar jam kerjanya, namun kebijakan pembatasan *overtime* menyebabkan karyawan tidak bisa menambah jam kerja pada hari *weekend* sehingga pemenuhan kebutuhan tidak terpenuhi.

Kebijakan *downsizing* menyebabkan karyawan juga harus siap untuk di pensiunkan dini sewaktu-waktu, sehingga karyawan merasa cemas akan situasi tersebut. Harapan untuk tetap dapat pensiun pada waktu normal tidak terpenuhi. Harapan-harapan karyawan yang tidak terpenuhi akan melemahkan sikap OCB pada karyawan. Karyawan akan merasa berat melakukan pekerjaan lain selain tanggung jawab yang dibebankan karena merasa perusahaan tidak memperhatikan kebutuhan karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Sangmook (2006) yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dinyatakan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan PT Coca-

cola Distribution Indonesia, Surabaya memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Sejjaka dan Kaawaase (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kondisi tersebut menjelaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka komitmen organisasi juga semakin tinggi.

Kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi (Stum, dalam Sopiha, 2008:164). Kepuasan kerja yang tinggi akan menumbuhkan sikap loyalitas karyawan terhadap organisasinya. Sehingga kepuasan kerja yang diperoleh karyawan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi. Berdasarkan uji analisis deskripsi indikator rekan kerja memiliki nilai tertinggi, karyawan merasa puas dengan rekan kerjanya. Sesuai dengan kondisi di lapangan hubungan antar rekan kerja sangat baik, karyawan juga mau saling menolong dan membantu apabila karyawan lain mengalami kesulitan kerja. Sehingga kepuasan kerja antar karyawan terhadap rekan kerjanya tinggi.

Gaji yang diperoleh karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya sudah dapat memenuhi kehidupan sehari-hari mereka, gaji yang didapatkan telah sesuai dengan pekerjaan atau tanggung jawab yang diberikan. Karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan karena sesuai dengan keinginan karyawan. Karyawan juga merasa puas terhadap kebijakan promosi perusahaan. Kepuasan kerja yang telah dicapai akan mendorong terciptanya komitmen organisasi dalam diri karyawan.

Menurut Allen dan Meyer (dalam Wibowo, 2013) menjelaskan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (*want to*), karyawan dengan komitmen berkelanjutan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (*need to*), dan karyawan yang memiliki komitmen normatif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya (*ought to*).

Komitmen afektif, karyawan merasa senang jika bisa menghabiskan sisa karirnya di PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya karena kesadarannya akan kebutuhan terhadap organisasi. Komitmen berkelanjutan memiliki hasil nilai tertinggi dari indikator komitmen organisasi. Komitmen berkelanjutan ditunjukkan karyawan dengan berada di perusahaan karena merasa berat jika meninggalkan perusahaan dan berhubungan dengan kerugian apabila karyawan meninggalkan perusahaan. Kesadaran akan kerugian jika meninggalkan perusahaan adalah mereka takut akan kehilangan jabatan tinggi yang telah dicapai, belum

tentu perusahaan lain juga mau menerima dikarenakan usia rata-rata karyawan banyak yang cukup tua.

Karyawan juga sadar akan kebutuhan gaji dan kehilangan keuntungan-keuntungan lain apabila meninggalkan perusahaan. Dan komitmen normatif karyawan yang merasa wajib untuk tetap berada dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya yang diberikan oleh perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkomitmen pada perusahaan karena kebutuhan dan harapan-harapan yang diinginkan karyawan sesuai apa yang diinginkan.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari Najafi *et al.*, (2011) mengemukakan hal yang serupa bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Jika perusahaan terus meningkatkan kepuasan kerja serta memenuhi harapan-harapan yang diinginkan oleh karyawan, maka komitmen organisasi karyawan akan semakin tinggi.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB dinyatakan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Oemar (2013) menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Mowday (dalam Priandikawadhani, 2015) menjelaskan faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu karakteristik personal, karakteristik pekerjaan dan peran, karakteristik struktural organisasi, dan pengalaman kerja. Karakteristik personal dilihat dari lama bekerja akan mempengaruhi komitmen organisasi karyawan, semakin lama karyawan berada dalam organisasi jiwa komitmen akan semakin tinggi. Rata-rata masa kerja karyawan lebih dari 15 tahun sehingga komitmen karyawan cukup tinggi. Oemar (2013) mengatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi akan meningkatkan OCB.

Komitmen organisasi karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya yang tinggi dapat dilihat dari keinginan karyawan untuk berada dalam perusahaan dan merasa berat untuk meninggalkan perusahaan. Karena komitmennya yang tinggi, karyawan bersedia melakukan semua tugas yang dibebankan di luar tanggung jawabnya tanpa mengeluh.

Oemar (2013) menjelaskan bahwa OCB dapat ditunjukkan dengan cara membantu rekan kerjanya dan atasannya dalam menyelesaikan masalah dan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dari hasil jawaban responden, indikator rekan kerja memiliki nilai tertinggi, hal

ini menunjukkan bahwa karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya merasa puas dengan rekan kerjanya. Sesuai dengan kondisi di lapangan hubungan antar rekan kerja sangat baik, karyawan juga mau saling menolong dan membantu apabila karyawan lain mengalami kesulitan kerja. Selain hubungan yang baik dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan sangat baik. Atasan selalu memberikan petunjuk kepada bawahan apabila mengalami kesulitan dan senantiasa membantu pekerjaan bawahannya agar segala tujuan organisasi dapat dicapai. Sehingga dapat dilihat bahwa OCB karyawan tinggi.

Sangmook (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu penentu OCB. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap pembentukan perilaku OCB pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Farzaneh *et al.*, (2014) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan pada OCB. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, organisasi harus mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pelatihan untuk meningkatkan perilaku OCB dan organisasi yang akan meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen.

Hasil pengaruh langsung dan tidak langsung pada tabel 7 menunjukkan bahwa nilai pengaruh langsung lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung. Sehingga hipotesis 4 diterima, komitmen organisasi memediasi antara kepuasan kerja dengan OCB. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Najafi *et al.*, (2011) yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi memediasi kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat efektif untuk memotivasi karyawan untuk berperilaku OCB. Jika karyawan puas dalam pekerjaannya dan berkomitmen pada organisasi, maka mereka akan melakukan usaha diluar apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Kepuasan kerja secara langsung tidak berpengaruh terhadap OCB, namun kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB setelah dimediasi dengan komitmen organisasi. Berdasarkan kondisi dilapangan saat ini, jika kepuasan kerja karyawan PT. Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya tidak diimbangi dengan adanya komitmen organisasi karyawan maka kepuasan kerja karyawan tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB karyawan.

Gonzalez dan Garazo (dalam Najafi *et al.*, 2011) percaya bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen organisasi, selanjutnya komitmen organisasi yang tinggi akan memotivasi karyawan untuk berperilaku OCB. Hal ini dikarenakan dengan adanya komitmen organisasi yang tinggi dalam diri karyawan akan mendorong karyawan untuk mau melakukan pekerjaan-pekerjaan diluar apa yang distandarkan oleh perusahaan

(OCB). Karyawan yang memiliki keterikatan batin yang kuat serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian organisasi dan kemauan untuk bekerja keras akan mendukung berjalannya organisasi secara efektif. Ketika karyawan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, karyawan akan merasa senang melakukan tugas-tugas yang dibebankan tanpa mengeluh sehingga akan muncul sikap OCB dalam diri karyawan.

Yuniar (2011) menjelaskan bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi. Adanya kebijakan *downsizing* yang bertujuan untuk efisien karyawan, hal ini menyebabkan bertambahnya beban kerja karyawan yang masih bekerja akibat tugas dari karyawan yang dipensiunkan diri harus mereka kerjakan. Dengan bertambahnya beban kerja tersebut, apabila karyawan memiliki OCB yang tinggi maka perilaku OCB tersebut akan mendorong terciptanya efektifitas kerja. Karena karyawan mau melakukan pekerjaan lain sehingga pekerjaan akan tetap selesai pada waktunya dan tujuan organisasi akan tetap tercapai walau jumlah karyawan sudah berkurang.

Kepuasan kerja dan diimbangi dengan komitmen organisasi karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya yang tinggi mampu mendorong terciptanya perilaku OCB. Sehingga dengan adanya komitmen organisasi sebagai mediasi akan menimbulkan pengaruh secara tidak langsung.

## KESIMPULAN

1. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima, hal tersebut tidak memiliki pengaruh apapun terhadap OCB pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya.
2. Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang diterima, maka akan meningkatkan komitmen organisasi pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya.
3. Komitmen organisasi pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang diterima, maka akan meningkatkan OCB pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya.
4. Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan PT Coca-cola Distribution Indonesia, Surabaya. Hal ini karena hasil

dari nilai koefisien pengaruh tidak langsung lebih besar dari pada pengaruh langsung.

## SARAN

1. Dilihat dari skor rata-rata indikator kepuasan kerja meskipun dengan kategori tinggi dengan nilai terkecil dibandingkan indikator lain adalah pengawasan. Untuk meningkatkan nilai kepuasan terhadap pengawasan atasan lebih sering meningkatkan komunikasi antara karyawan dan atasan agar terbentuk rasa kekeluargaan. Mengagendakan acara rutin kegiatan makan bersama atau silaturahmi (*gathering*) setiap tiga bulan sekali. Membuat kegiatan-kegiatan sosial yang sederhana agar dapat terealisasi ditengah kesibukan kerja. Memperbanyak waktu *sharing* antara atasan dan bawahan baik mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun hal-hal diluar pekerjaan. Hal tersebut akan membuat karyawan semakin dekat dengan atasan dan mengenal satu sama lain sehingga akan memperkuat hubungan kerja karyawan dan atasan.
2. Dilihat dari skor rata-rata indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) meskipun dengan kategori tinggi dengan nilai terkecil dibandingkan indikator lain adalah *courtesy*. Untuk meningkatkan perilaku OCB yang berkaitan dengan perilaku baik untuk saling membantu rekan kerjanya bisa dilakukan dengan menciptakan kondisi lingkungan kerja yang nyaman. Sebelum bekerja setiap divisi melakukan *briefing* dan *sharing* antar rekan kerja dan kepala divisi dengan saling mengkomunikasikan pekerjaan apa yang tidak bisa diselesaikan sendiri. Bertambahnya beban kerja karena efisiensi karyawan, sebaiknya perusahaan menambah jatah *overtime* karyawan agar pekerjaan yang belum selesai bisa diselesaikan pada *weekend* sehingga karyawan tidak kelelahan dan rasa solidaritas untuk membantu pekerjaan karyawan yang lain semakin tinggi maka perilaku OCB karyawan akan meningkat.
3. Dilihat dari skor rata-rata indikator komitmen organisasi nilai terkecil dibandingkan indikator lain adalah komitmen normatif. Untuk meningkatkan nilai komitmen normatif karyawan yang berupa keinginan tetap berada dalam organisasi dengan memenuhi harapan-harapan karyawan. Perusahaan dapat melakukan evaluasi secara periodik agar dapat mengetahui faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasi karyawan. Evaluasi dapat dilakukan dengan memberikan kuesioner pertanyaan dan masukan dari karyawan agar perusahaan dapat mengetahui apa yang diharapkan karyawan. Agar karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh dan merasa memiliki kewajiban terhadap organisasi dapat dilakukan

acara pelatihan atau pengembangan seluruh karyawan untuk membangun karakter karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi.

4. Hasil dari penelitian menyebutkan pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap OCB memiliki nilai positif namun lebih rendah dibandingkan pengaruh tidak langsung antara kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi. Kepuasan kerja dalam diri karyawan sesungguhnya sangat dibutuhkan untuk meningkatkan OCB oleh karenanya perusahaan disarankan memperhatikan harapan-harapan karyawan yang belum terpenuhi. Perusahaan dapat menambah kegiatan-kegiatan yang telah ada dengan kegiatan baru yang lebih *fresh* sesuai dengan keinginan karyawan. Membuat acara sosialisasi akan pentingnya solidaritas dan sikap saling membantu agar tujuan perusahaan tercapai. Melakukan rapat besar seluruh karyawan yang bertujuan untuk membicarakan permasalahan pekerjaan antar karyawan dan atasan dengan *sharing* dan mendengarkan masukan dari semua karyawan agar tercipta keterbukaan dalam perusahaan. Dan tujuan akhir dari rapat tersebut sebaiknya ditujukan untuk memperoleh kesepakatan yang disepakati bersama sehingga karyawan akan nyaman dan akan meningkatkan perilaku OCB karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2006. *A Handbook Of Human Researce Management Practice*. 10<sup>th</sup> edition. London: Cambridge University Press.
- Darmawati, Arum, Lina Nur Hidayati dan Dyna Herlina S. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*, Vol. 9 (1), hlm. 10-17.
- Farzaneh, Jaleh, Ali Dehghanpour Farashah dan Mehdi Kazemi. 2014. The Impact of Person-Job Fit and Person-Organization Fit on OCB The Mediating and Moderating Effects of Organizational Commitment and Psychological Empowerment. *Personnel Review*, Vol. 43 (5), hlm. 672-691.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2008. *Organizational Behavior*. 8<sup>th</sup> edition. Bioston: McGraw Hill International.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. 12<sup>th</sup> edition. New York: McGraw Hill Irwin.
- Najafi, Sajjad, Ali Noruzy, Hemin Khezri Azar, Sajad Nazari-Shirkouhi, dan Mohammad Reza Dalvand. 2011. Investigating the relationship between organizational justice, psychological

- empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An empirical model. *African Journal of Business Management*, Vol. 5 (13), hlm. 5241-5248.
- Oemar, Yohanas. 2013. Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 11 (1), hlm. 65-75.
- Priandikawardhani, Rerra. 2015. Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Job Performance Dinas Kesehatan Kabupaten Sidoarjo Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.
- Rauf, Abdul, F.H. 2015. What Role Does Job Satisfaction Play on The Relationship Between Organizational Justice Perception And Organizational Citizenship Behavior? Empirical Evidence from Sri Lankan Employees. *European Journal of Business and Management*, Vol. 7 (15), hlm. 149-162.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Cetakan Ketiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. dan Judge, T. 2007. *Perilaku Organisasi. Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sangmook, Kim. 2006. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, Vol. 27 (8), hlm. 722-740.
- Sani, Achmad. 2013. Role of Procedural Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effect of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, Vol. 8 (15), hlm. 57-67.
- Sejjaaka, Samuel K. dan Twaha K. Kaawaase. 2014. Professionalism, Rewards, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Accounting Professionals In Uganda. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 4 (2), hlm. 134-157.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi. Edisi 1*. Yogyakarta: ANDI.
- Wibowo, Novebry. C dan Eddy M Sutanto. 2013. Pengaruh Kualitas *Leader Member Exchange* (LMX) Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Pada PT. Nutrifood Surabaya. *AGORA*, Vol. 1 (1).
- Yuniar, I Gusti A. A. Y., Nurtjahjanti, Harlina., dan Diana Rusmawati. 2011. "Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali. *Jurnal Psikologi Undip*, Vol. 9 (1), hlm.11-20.