

## PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA STAFF PT KEPUH KENCANA ARUM MOJOKERTO)

Deny Arianto

Universitas Negeri Surabaya  
denyarianto@mhs.unesa.ac.id

### Abstract

*PT. Kepuh Kencana Arum was founded in 1991 in Mojokerto, East Java. At first the company is engaged in manufacturing roofing metal wave length without connection with trademark Kencana. Along with its development, the company adds to the product range in the form of a metal tile, lightly steel truss, and order planfond based raw material steel aluminium layer. This research aims to analyze the influence of job satisfaction on performance of employees through organizational citizenship behaviour as an intervening variable study on the staffs of PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto. This research is quantitative approach. With a population of 35 staff were used and the sample used is saturated sample i.e. the whole staffs of PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto totalling 35 staff. Data analysis technique used is a Structural Equation Model of Partial Least Square with the help of SmartPLS software 1.0. The results showed that job satisfaction has no effect on performance of employees with an average value of 0.193. While job satisfaction against direct influence and OCB there is significant with the average value of 0.620. There is also a direct and significant influence among variables OCB on performance of employees with an average value of 0.710. OCB was able to mediate the influence of job satisfaction on performance of employees.*

*Keywords: Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), The Performance Of Employees.*

## PENDAHULUAN

### A. LATAR BELAKANG PENELITIAN

Pada saat era globalisasi perkembangan ekonomi banyak dipengaruhi persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif. Memahami tantangan di masa sekarang maupun dimasa depan, sebuah perusahaan perlu memelihara dan memperhatikan sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki saat ini yaitu para karyawan agar dapat terus menjadi aset penting bagi perusahaan. Karyawan adalah salah satu aspek bagian terpenting dalam suatu perusahaan karena karyawan merupakan kunci utama suksesnya suatu perusahaan di masa sekarang maupun di masa depan. Karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan jabatan dan kemampuan dibidangnya.

Perusahaan yang mampu mengelola karyawannya dengan secara optimal akan mampu memberi dampak positif terhadap perusahaan. Perusahaan yang baik tidak hanya menjadikan karyawan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan, tetapi menjadikan karyawan sebagai patner kerja sama untuk menggapai tujuan utama perusahaan.

Oleh karenanya jika karyawan hanya digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan saja, maka karyawan biasanya tidak bekerja secara optimal. Karyawan akan bekerja sekedar untuk memenuhi kewajibannya untuk perusahaan tidak mempunyai ide untuk membantu perusahaan mencapai keberhasilan. Perusahaan dikatakan berhasil apabila karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan ide atau gagasan untuk perusahaan mencapai tujuannya. Karyawan juga akan bersedia dengan sukarela membantu karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya. Yang menjadi konsep dasar terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah karena karyawan berusaha untuk melampaui peran dan tanggung jawab di perusahaan. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan OCB sebagai bentuk perilaku individu yang bebas, dan juga bisa meningkatkan efektifitas dalam sebuah organisasi (Organ dalam Putrana dkk, 2016).

Menurut Robbins dan Judge (2013:113) seharusnya kepuasan kerja bisa menjadi faktor penentu utama dari sebuah perilaku kewargaan organisasional pekerja (*Organizational Citizenship Behavior*) di perusahaan.

Senada dengan teori Robbins dan Judge, Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Soegandhi dkk, 2013). Selanjutnya penelitian lain juga menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (Dewanggana dkk, 2016). Akan tetapi studi lain menyatakan hasil yang berbeda dengan penelitian yang sebelumnya, dimana kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (Budiman *et al*, 2014).

Perilaku kewargaan organisasional (OCB) mempunyai dampak baik dalam perusahaan, yang terekspresikan dalam sifat sadar dan sukarela karyawan dalam membantu pekerjaan. Munculnya OCB tidak hanya berdampak positif terhadap karyawan tetapi juga berdampak positif bagi perusahaan. Seorang individu yang memberi keefektifan dan kontribusi pada organisasi dengan melakukan sesuatu hal yang di luar tugas atau peran utama mereka adalah suatu aset yang penting untuk organisasi (Luthans, 2009:253). Ticoalu (2013) menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja para karyawan. Menurut Hanzae and Mirvaisi (2013) mengungkapkan OCB tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Kinerja karyawan yang belum maksimal biasanya dipengaruhi oleh standar yang belum jelas diperusahaan.

Faktor kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja yang tunjukkan karyawan, semakin puas dengan pekerjaannya karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Pada penelitian sebelumnya, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menjadi prediktor bahwa semakin puas pegawai dengan kerjanya, kinerja yang ditunjukkan pegawai akan semakin baik. Hal tersebut berlaku untuk sebaliknya (Muslih, 2012). Hal yang sama menurut (Imran *et al*, 2014) menyatakan hubungan positif kepuasan dengan kinerja. Dalam penelitian sebelumnya, (Amalini dkk, 2016) kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan tidak adanya kebijakan dan promosi jabatan akan mengakibatkan kinerjanya menurun. Hal tersebut menjadi prediktor jika kepuasan kerja tidak terpenuhi maka kinerja akan berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

Menurut ibu Yuli selaku kepala HRD menyatakan banyak staff saling membantu pekerjaan staff lainnya. Contoh nyatanya, yaitu karena beban pekerjaan yang tinggi yang dibebankan kepada kepala HRD seperti, setiap hari kepala HRD harus merekap absensi staff dan karyawan dengan jumlah staff 35 orang dan 345 karyawan dari mulai

menginput absensi dan menginput karyawan yang lembur. Dan jika ada kecelakaan kerja, kepala HRD melakukan klaim BPJS kecelakaan kerja dan membutuhkan waktu yang tidak sebentar dari mulai pengurusan ke dinas ketenagakerjaan selanjutnya ke rumah sakit dan yang terakhir mengurus ke kantor BPJS.

Jika kepala HRD sedang sibuk dengan tugas di luar kantor seperti melakukan klaim BPJS kecelakaan kerja, kepala HRD meminta tolong staff dari bagian lain membantu pekerjaan kepala HRD yang belum terselesaikan, semisal membantu memberikan gaji/upah secara manual ke karyawan, merekap data karyawan baru untuk didaftarkan BPJS kesehatan. Menurut wawancara dengan responden atau staff, diperoleh informasi bahwa ketika staff diminta tolong oleh kepala HRD untuk membantu pekerjaannya, staff dengan sukarela mau membantu pekerjaan dari kepala HRD.

Saat studi pendahuluan peneliti melakukan observasi terhadap staff, dengan cara membagikan lembar observasi yang digunakan untuk mengetahui seberapa puas staff terhadap pekerjaannya. Hasil observasi diperoleh data bahwa dari 10 lembar observasi yang dibagikan ke staff, 7 staff menjawab tidak puas dengan gaji yang ia terima dan 9 staff menjawab tidak puas dengan sistem promosi yang diterapkan oleh perusahaan. Hal tersebut didukung dengan pernyataan ibu Yuli selaku HRD yang menyatakan bahwa sebagian besar staff kurang puas dengan gaji yang mereka terima, sedangkan untuk promosi jabatan, PT. Kepuh Kencana Arum menerapkan sistem promosi jabatan yang sangat ketat.

Kebijakan yang diterapkan perusahaan untuk promosi jabatan yang pertama adalah loyalitas staff terhadap perusahaan, pengalaman staff, kejujuran staff, tanggung jawab pekerjaan, prestasi kerja staff. Dan perusahaan hanya mengadakan promosi jabatan ketika ada posisi yang kosong. Hasil observasi dan wawancara dengan kepala HRD dan staff diperoleh informasi dan data bahwa kinerja yang ditunjukkan selama ini sudah baik dinilai dari aspek kehadiran staff, kinerja staff, dan target penyelesaian tugas yang diberikan untuk staff. Staff dinilai baik kinerjanya jika kehadiran staff masuk dalam kategori istimewa dengan klasifikasi nilai (>95%).

Penilaian kehadiran melihat aspek dari jumlah kehadiran masuk dalam bakerja. Sedangkan pada penilaian kinerja, staff dinilai baik kinerjanya ketika kinerja yang ditunjukkan staff dalam kategori istimewa dengan klasifikasi nilai (>95%). Kinerja yang dinilai meliputi pemahan jobdesc, kemampuan bekerja mandiri, kerjasama dalam tim, komunikasi antar rekan kerja, dan ide dan saran. Untuk

target pekerjaan staff dinilai baik dalam penilaiannya masuk kategori istimewa dengan klasifikasi nilai (>95%) dengan aspek penilaiannya ialah ketepatan, ketelitian dan keteraturan kerja, kecepatan penanganan masalah.

Namun faktanya pada penilaian kinerja karyawan nilai rata-rata yang diperoleh staff hanya masuk dalam kategori baik sekali dengan nilai klasifikasi (90%-95), sedangkan nilai kategori baik nilai klasifikasinya sebesar (80%-90%), dan nilai kategori cukup dengan nilai klasifikasi (70%-80%).

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi pada PT. Kepuh Kencana Arum, dan ditemukan kesenjangan research gap dan fenomena. Hal ini penting untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel penghubung, maka dilakukanlah penelitian pada PT. Kepuh Kencana Arum dengan judul “Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening (Studi Pada Staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto)”.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori Kepuasan Kerja

Sikap yang menyukai pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan. Sebagai rasa penghargaan dalam capaian salah satu nilai dalam pekerjaannya perlu dilakukan penilaian terhadap tingkat kepuasan karyawan. Sikap Karyawan yang cenderung menyukai pekerjaannya tingkat kepuasannya tinggi dibandingkan yang tidak menyukai pekerjaannya Umam (2012: 192).

Menurut Robbins and Judge (2013:74) menyatakan bahwa Kepuasan kerja yaitu hasil evaluasi karakteristik dan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya.

### Teori *Organizational Citizenship Behavior*

OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku atau individu yang bebas, yang tidak berkaitan secara langsung dengan sistem reward dan mampu meningkatkan fungsi efektif organisasi Organ(1988) dalam Chiang dan Hsieh (2012).

OCB juga sering didefinisikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (extra-role) yang tidak terkait langsung dengan kompensasi. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayarkan dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih pada perilaku sosial masing-masing individu untuk bekerja di luar apa

yang diharapkan Podsakoff *et al* (2000) dalam Chiang dan Hsieh (2012).

### Teori Kinerja karyawan

Kinerja merupakan suatu tampilan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif Mc Nesse (1996) dalam Darsana (2013).

Selanjutnya menurut Mangkunegara (2009: 73) menjelaskan kinerja adalah hasil kerja yang diukur dengan kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh pegawai untuk memenuhi tugasnya dan tanggung jawab yang diberikan.

Berdasarkan pada kerangka berfikir yang diuraikan, maka hipotesis yang terbentuk, yaitu :

- H1 :Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H2 :Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaavior*.
- H3 :Diduga *organizational citizenship behaavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- H4 :Diduga kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behaavior*.

## METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitikberatkan pada uji hipotesis. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto yang berjumlah 35 orang tidak termasuk *factory manager* dan *head factory*. Sumber data menggunakan data primer yang didapatkan melalui pengumpulan data bisa meliputi wawancara (interview), kuesioner, survei observasional, penelusuran dokumen.

Variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel independen adalah Kepuasan Kerja, variabel dependen adalah Kinerja Karyawan, dan variabel intervening adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan kerja merupakan pengalaman emosional dan evaluasi sikap yang ditunjukkan oleh karyawan PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya cenderung menyukai situasi kerjanya dan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Indikator yang terdapat pada kepuasan kerja, yaitu :

- 1) *Work it self*
- 2) *Supervision*
- 3) *Pay (gaji)*
- 4) *Promotion*
- 5) *Co-workes*

Kinerja merupakan produktivitas yang menghasilkan kontribusi yang ditunjukkan staff PT. Kepuh Kencana Arum terhadap hasil akhir organisasi dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif.

Indikator pengukur kinerja karyawan mengacu pada Mc Nese (1996) dalam Darsana (2013)., diantaranya:

1. Kualitas kerja
2. Keuletan dan daya tahan bekerja
3. Disiplin dan kehadiran
4. Kerja sama dengan rekan kerja
5. Kepedulian akan keselamatan
6. Bertanggung jawab dengan hasil kerja
7. Inisiatif dan kreativitas

Perilaku sukarela yang ditunjukkan oleh karyawan PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto, yang secara tidak langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Indikator untuk pengukuran *organizational citizenship behavior* (OCB) Organ (1988) dalam Chiang dan Hsieh (2012), yaitu :

1. *Altruism* (sikap menolong)
2. *Conscientiousness* (patuh terhadap peraturan)
3. *Sportmanship* (sikap sportif)
4. *Courtesy* (perilaku baik dan sopan)
5. *Civic virtue* (sikap keterlibatan dalam organisasi)

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode analisisnya menggunakan *Partial Least Square* (PLS) versi 1.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

*Convergent validity* dari measurement model, indikator refleksif juga dapat dilihat menggunakan korelasi antar indikator/score item dengan score konstruk. Reliabel indikator individu bisa dianggap reliabel jika mempunyai nilai korelasi diatas 0,70. Namun untuk riset tahap pengembangan skala loading 0,50 sampai 0,60 bisa diterima.

Hasil uji validitas menunjukkan hasil *Outer Loading* masing-masing pernyataan variabel kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior* lebih dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan *organizational citizenship behavior* memiliki *Convergent validity* yang baik.

### Uji Reliabilitas

Konstruk dianggap reliabel apabila nilai composite reliabilitynya diatas 0,70.

**Tabel 1.**  
**Nilai Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability
1 Kepuasan Kerja	0,780
2 Kinerja Karyawan	0,874
3 OCB	0,886

Sumber: Data diolah Peneliti

Berdasarkan tabel 1 diatas, terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70. Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

### Hasil R-Square

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memberikan nilai R-Square sebesar 0,704 atau 70,4% yang artinya variabel kepuasan kerja bisa menjelaskan kinerja karyawan sebesar 70,4% dan sisanya 29,6 dijelaskan oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* memberikan nilai R-Square sebesar 0,385 atau 38,5% yang artinya bahwa variabel OCB bisa dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja dan sisanya 61,5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### 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 2**  
**Hasil Dari Inner Weight**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
Kepuasan kerja → kinerja karyawan	0,193	1,096	$\leq 1,96$ (tidak signifikan)	Hipotesis ditolak
OCB → kinerja karyawan	0,710	5,362	$\geq 1,96$ (signifikan)	Hipotesis diterima
Kepuasan kerja → OCB	0,620	3,602	$\geq 1,96$ (signifikan)	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah Peneliti

Hasil tabel 2 bisa diketahui bahwa hasil uji pengaruh antar variabel menunjukkan nilai koefisien estimate sebesar 0,193 bernilai positif. Hal ini berarti terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Ketika kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan pada PT. Kepuh Kencana arum Mojokerto juga akan meningkat dan sebaliknya.

Selanjutnya nilai t-statistik yang menunjukkan hasil sebesar  $1,096 \leq 1,96$ . Jadi, dapat dikatakan tidak signifikan dan hipotesis ditolak. Sehingga kepuasan kerja terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara langsung.

**Tabel 3.**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Pengaruh Antar Variabel	Koefisien Langsung	Kesimpulan
Kepuasan kerja → Kinerja karyawan	0,193	Hipotesis ditolak
Kepuasan kerja → OCB → Kinerja karyawan	0,440	Hipotesis diterima

Sumber: Data diolah Peneliti

Table 3 diatas dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB pada staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto. Sehingga menunjukkan bahwa OCB merupakan intervening dari hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap kinerja

Nilai variabel kepuasan kerja diketahui sebesar 3,48 hal ini berarti kepuasan kerja yang ada pada staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto masuk dalam kategori sedang. Sedangkan pada variabel kinerja karyawan diketahui nilai rata-rata sebesar 4,13 masuk dalam kategori tinggi. Dilihat dari nilai rata-rata indikator jawaban responden, nilai variabel kinerja karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan kepuasan kerja. Pada hasil tabel *Inner Weight* kepuasan kerja menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja karyawan.

Tetapi nilai pada perhitungan t- statistik menunjukkan tidak signifikan sehingga ini membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Nilai rata-rata pada indikator kepuasan yang masuk dalam kategori tinggi ialah *co-worker* (rekan kerja) sebesar 4,17. Sedangkan nilai rata-rata terendah namun masih dalam kategori sedang ialah indikator *promotion* (promosi) sebesar 2,83 dan *pay* (gaji) sebesar 2,91. Sedangkan nilai rata-rata kategori tinggi pada indikator kinerja ialah kepedulian akan keselamatan (4,26), disiplin dan kehadiran (4,21), dan kerjasama dengan rekan kerja (4,20).

Deskriptif jawaban responden tentang kepuasan kerja bisa diambil kesimpulan bahwa staff merasa perlu mendapatkan promosi jabatan agar kesejahteraannya naik dan gaji yang dirasakan oleh sebagian besar staff masih kurang. Menurut hasil keterangan wawancara dengan responden, diperoleh informasi bahwa selama ini staff merasa kebijakan yang diterapkan perusahaan terlalu ketat mengenai promosi jabatan dan gaji yang staff terima tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang mereka terima. Responden menginginkan adanya promosi jabatan bagi staff yang berprestasi, menurut responden jika staff bisa promosi jabatan secara tidak langsung gaji staff akan naik juga. Responden juga menginginkan kenaikan gaji yang sesuai dengan beban kerjanya. Meskipun sulit mendapatkan promosi jabatan dan gaji yang sesuai dengan UMK Kabuten Mojokerto.

Menurut keterangan wawancara yang dilakukan dengan *human resources development*, hal itu dibenarkan bahwa selama ini staff menginginkan adanya promosi jabatan bagi staff yang berprestasi, untuk kebijakan promosi jabatan untuk staff yang berprestasi masih dipertimbangkan perusahaan, dikarenakan perusahaan saat ini masih menerapkan sistem kebijakan promosi jabatan antara lain loyalitas staff terhadap perusahaan, pengalaman staff, kejujuran staff, tanggung jawab terhadap pekerjaan, prestasi

kerja staff, dan inisiatif staff dalam memberikan gagasan untuk memajukan perusahaan. Dan perusahaan hanya mengadakan promosi jabatan ketika ada posisi yang kosong.

Menurut wawancara yang dilakukan dengan responden atau staff diperoleh informasi bahwa Alasan mengapa masih bertahan bekerja di perusahaan, karena menurut keterangan staff selama ini nyaman dengan pekerjaannya, lingkungan kerja yang menjadikan semua divisi dalam satu ruangan membuat hubungan antar staff terjalin dengan baik dan tidak membuat staff merasa bosan saat bekerja. Hal lain yang membuat staff bertahan karena sifat kepemimpinan dari Bapak Jimmy selaku manajer pabrik yang dinilai mampu mengayomi staff ketika staff ada masalah dengan pekerjaan. Menurut keterangan wawancara dengan Ibu Yuli selaku kepala HRD dan staff, bahwa faktor-faktor lain yang mampu mempengaruhi kinerja para staff, perusahaan menerapkan sistem *reward* (bonus) berupa uang tambahan bagi seluruh staff ataupun karyawan yang masuk setiap hari, *reward* tersebut dibagikan setiap minggu kepada staff dan karyawan.

Tidak hanya sistem *reward*, jaminan kesehatan dan THR. sistem yang tidak kalah penting ialah sistem yang diterapkan oleh perusahaan yaitu sistem hubungan kekeluargaan yang dibangun, hal ini dilakukan agar tidak ada kesejangan antara staff dengan staff begitu juga sebaliknya pemimpin dengan staff. Adapun faktor lain yang mampu meningkatkan kinerja para staff ialah lingkungan kerja fisik dan non fisik, rekan kerja, dan motivasi dalam diri sendiri yang berperan penting untuk mempengaruhi kinerja staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto.

Sesuai pembahasan tersebut maka dapat disimpulkan hipotesis 1 (H1) dari penelitian ini ditolak, bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini didukung oleh penelitian oleh Sani (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

Tabel deskriptif nilai rata-rata jawab responden pada variabel kepuasan kerja sebesar 3,48 masuk dalam kategori nilai rata-rata sedang. Sedangkan nilai rata-rata variabel OCB sebesar 4,05 masuk dalam kategori nilai rata-rata yang tinggi. Nilai t- statistik yang dihasil lebih besar dari nilai t- statistik yang berarti menunjukkan ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap OCB. Pada tabel *inner weight* hasil temuan penelitian dan analisis statistik yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki hasil positif dan nilai yang signifikan terhadap OCB. Sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan

terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Co-worker* (rekan kerja) (4,17) mempunyai nilai rata-rata indikator paling tinggi karena menurut *human resources development* menilai bahwa hubungan antar rekan kerja selama ini sudah baik.

Kedua hasil rata-rata yang juga tinggi dihasilkan indikator *supervision* (4,11). Yang ditunjukkan dengan perhatian pimpinan terhadap bawahan atau staff yang ada diperusahaan. Menurut hasil wawancara dengan responden setiap hari senin, rabu dan jumat dilaksanakan *breafing* awal kerja sebelum aktifitas kerja. Disini pimpinan turun langsung menangani *breafing* awal kerja, memberi arahan kebawahan, memberi motivasi kebawahan dan saling bertukar pikiran ketika ada masalah dengan pekerjaan. Staff merasa pemimpinnya bisa memberi solusi ketika ada masalah. Pemberian motivasi oleh pimpinan pada staff sangat diperlukan guna meningkatkan motivasi kerja staff. *Breafing* awal kerja tidak hanya digunakan untuk memberi arahan, memberi motivasi dan saling bertukar pikiran antar staff tetapi juga digunakan untuk menjalin hubungan antara pimpinan dengan staff maupun staff dengan staff.

Hasil nilai rata-rata indikator yang ketiga adalah *work it self* (pekerjaan itu sendiri) (3,37) yaitu staff diberikan *jobdisk* sesuai dengan kemampuan para staff. Hal tersebut membuat staff merasa puas dengan pekerjaannya. Staff yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih senang terhadap pekerjaannya. Menurut keterangan wawancara dengan *human resources development* staff yang ada diperusahaan *jobdisknya* telah disesuaikan dengan keahlian dan kemampuan staff, hal itu dilakukan agar para staff lebih menyukai pekerjaannya dan nyaman dengan pekerjaannya.

Selanjutnya ketika perasaan puas sudah dirasakan, staff akan lebih disiplin terhadap pekerjaan (4,12), sikap tolong menolong sesama rekan kerja (4,06) akan muncul pada dirinya dan secara tidak langsung sikap sopan dan baik sesama rekan kerja (4,19) juga akan muncul.

Berkaitan dengan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (H2) dari penelitian ini dinyatakan diterima, bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yaitu Soegandhi, dkk (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Adapun faktor yang meningkatkan kepuasan kerja yang nantinya bisa meningkatkan perilaku OCB, antara lain : jenis pekerjaan, menempatkan karyawan pada pekerjaan yang cocok dengan bakat dan minatnya,

selain itu mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

### **Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan**

Tabel jawaban responden nilai rata-rata pada variabel OCB sebesar 4,05 masuk dalam kategori tinggi. Sedangkan nilai rata-rata pada variabel kinerja karyawan sebesar 4,13 juga masuk dalam kategori tinggi. Hasil nilai t-statistik yang didapatkan OCB terhadap kinerja karyawan lebih besar dari nilai t-statistik kepuasan kerja terhadap OCB. Pada tabel *inner weight* hasil temuan penelitian dan analisis statistik yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan hasil bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki hasil positif dan nilai yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sehingga *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku yang ditunjukkan staff tentang sikap atau perilaku OCB ini sama dengan teori dari Podsakoff *et al* (1990) dalam Chiang dan Hsieh (2012) ialah karyawan yang mempunyai sikap peduli antar rekan kerja, sikap yang mematuhi peraturan perusahaan, sikap baik terhadap rekan kerja dengan menghindari masalah terhadap rekan kerja, sikap aktif dalam organisasi dengan melibatkan diri disetiap kegiatan untuk kepentingan perusahaan.

Nilai rata-rata indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* pada staff PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto ada pada indikator *Courtesy* (perilaku baik dan sopan) dengan skor sebesar 4,19. Ini menunjukkan bahwa sikap baik dan sopan yang ditunjukkan oleh staff terhadap rekan kerja sebagai bentuk untuk saling bersikap baik dan sopan dan untuk menghindari masalah dengan rekan kerja maupun menyalahgunakan wewenang orang lain dalam pekerjaan.

Nilai rata-rata yang tertinggi kedua adalah indikator *Conscientiousness* (patuh terhadap peraturan) (4,12) yang ada pada diri setiap staff. Sikap disiplin kerja dengan mematuhi semua peraturan yang ada di perusahaan dan juga mematuhi kebijakan yang diterapkan perusahaan. Sikap itu ditunjukkan staff dengan mematuhi peraturan jam kerja, pakain kerja, dan sikap dalam bekerja. Kebijakan perusahaan yang wajib dipatuhi staff ialah kebijakan tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, penggunaan mobil operasional, staff diwajibkan mengikuti briefing awal kerja, jika tidak ikut briefing awal kerja mendapatkan sanksi berupa pemotongan gaji termasuk datang terlambat ke kantor.

Selanjutnya nilai rata-rata tertinggi ketiga dalam perilaku OCB adalah sikap *Altruism* (sikap menolong) (4,05) yang ditunjukkan oleh staff dengan membantu rekan kerja dalam

menyelesaikan pekerjaan ketika tidak masuk/atau sedang rapat, membantu staff baru dalam menyelesaikan tugasnya. Contohnya ialah staff baru kebanyakan belum bisa mengoperasikan software bagaimana caranya menginput data orderan atau data pengiriman barang, dalam hal ini staff lama atau yang lebih senior akan membantu dengan sukarela bagaimana caranya menginput data orderan atau input data pengiriman.

Pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto dapat dikatakan berpengaruh karena sikap atau perilaku OCB yang terdapat pada diri staff sudah baik dan masuk dalam kategori tinggi. Hal itu ditunjukkan dengan sikap peduli atau tolong menolong ke sesama rekan kerja terkait dengan pekerjaan, sikap patuh terhadap peraturan dengan mematuhi kebijakan perusahaan, sikap baik dan sopan terhadap rekan kerja maupun tidak menyalahgunakan hak orang lain dan sikap staff yang memiliki kesadaran sebagai anggota organisasi dengan cara mengikuti perubahan organisasi yang ada di perusahaan. Dengan sikap yang ditunjukkan oleh semua staff tentunya dapat meningkatkan kinerja para staff, karena kepedulian sesama rekan yang belum selesai dengan pekerjaannya maka pekerjaan tersebut bisa cepat terselesaikan.

Sesuai dengan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (H3) dari penelitian ini dinyatakan diterima, bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung dengan penelitian terdahulu Ticoalu (2013) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB**

Tabel langsung dan tidak langsung terbukti ada pengaruh tidak langsung yang sifatnya positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan melihat nilai koefisien parameter sebesar 0,440. Selanjutnya dilihat dari nilai T-statistics pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah 3,229 yang hasilnya lebih besar dari 1,96 sehingga pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja ialah melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bisa dikatakan signifikan. Selanjutnya perbandingan antara pengaruh langsung dan tidak langsung bisa disimpulkan apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikatakan sebagai variabel intervening pengaruh antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Nilai koefisien parameter pengaruh langsung lebih kecil dari pada nilai koefisien pengaruh tidak langsung. Dengan begitu bisa dikatakan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) pada hipotesis 4 bisa disimpulkan H4 diterima. Sehingga variabel *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) terbukti sebagai variabel intervening antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung keterangan wawancara dengan staff dimana staff merasa puas terhadap pembagian job disc , sikap pimpinan yang mau mendengarkan ketika ada masalah dengan pekerjaan dan hubungan antar rekan kerja yang terjalin baik mampu mempengaruhi perilaku OCB pada diri staff. Seperti kepedulian yang ditunjukkan oleh staff dengan sesama rekan kerjanya, sikap disiplin dan patuh terhadap peraturan dan sikap baik dan sopan terhadap rekan kerja.

Sesuai dengan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 (H4) dari penelitian ini bisa diterima, dan *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) sebagai variabel intervening secara penuh pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu (Maharani dkk, 2013) yang menyatakan bahwa OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pembahasan yang dikemukakan pada bab IV sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja tidak memiliki berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa semakin tinggi atau rendahnya kepuasan kerja yang terjadi, tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto.
2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Hal ini berarti menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) juga akan tinggi pada PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto.
3. *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat pada PT. Kepuh Kencana Arum Mojokerto.

4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Variabel intervening ini terbukti penuh karena variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan, tetapi pengaruhnya berubah signifikan ketika melibatkan variabel intervening, yaitu *Organizational Citizenship Behavior*(OCB).

## SARAN

1. Perusahaan akan lebih baik jika menjaga tingkat kepuasan kerja pada staff, agar kinerja tetap stabil dan tinggi. Meskipun kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi perusahaan harus tetap bisa menanggulangi staff yang merasa kurang puas. Dilihat pada indikator kepuasan kerja skor terendah terdapat pada indikator *promotion* dan *pay* (gaji). Hendaknya perusahaan lebih memperhatikan apa yang diinginkan oleh staff dengan cara :
  - a. perusahaan dapat melakukan promosi jabatan terhadap staff yang memiliki prestasi kerja dan mempunyai ide atau gagasan yang baik untuk perusahaan. Jika hal itu dilakukan maka persaingan antar staff guna memajukan perusahaan semakin baik.
  - b. perusahaan memberikan kenaikan gaji secara berkelanjutan atau bisa juga dengan memberikan uang makan sebagai tambahan bonus selain bonus yang sudah diterima setiap minggunya.
2. Untuk meningkatkan dan mempertahankan perilaku OCB yang dimiliki oleh staff, perusahaan sebaiknya lebih meningkatkan lagi hubungan antar rekan kerja. Hal ini bisa dilakukan dengan cara perusahaan mengadakan *family gathering* untuk semakin mempererat hubungan antar rekan kerja juga bisa hubungan antar keluarga staff.
3. Untuk bisa mengakomodir aspirasi atau keinginan staff dan karyawan terhadap perusahaan, sebaiknya perusahaan membentuk serikat pekerja. Karena menurut informasi kepala HRD perusahaan belum membentuk serikat pekerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Amalini, Henis Fiqih, Mochammad Al Musadieq, Tri Wulida Afrianty. (2016). Pengaruh *Locus Of Control* Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Studi pada karyawan perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 35(1): 68-77.
- Budiman, Arif, Samuel PD Anantadjaya, dan Dea Prasetyawati. (2014). Does Job Satisfaction Influence Organizational Citizenship Behavior? An Emperical Study In elected 4-Star Hotel In Jakarta Indonesia. *Society Of Interdisciplinay Business Research & Universiti Kuala Lumpur Business School*: 1-20.
- Chiang, fan Chung dan Hsieh, Tsung-seng. (2012). “The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior”. *International Journal of Hospitality and Management*. 31(1):180-190.
- Darsana, Made. (2013). The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior. *The Internationl Journal Management*. 2(4): 35-42.
- Dewanggana, Bara Dhatu, Petricia Dhina Paramita, Andi Tri Haryono. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang berdampak pada Prestasi Kerja karyawan studi pada PT. PLN APP Semarang. *Journal Of Management*. 2(2): 1-10.
- Hanaee, Kambiz Heidarzadeh and Majid Mirvaisi. (2013). A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees’ performance in Iranian hotel industry. *Management Science Letters* 3. hlm. 1395–1402.
- Imran, Hafiz, Iqra Arif, Sadaf Cheema, M. Azeem. (2014). Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Towards Work, and Organizational Commitment. *Entrepreneurship and Innovation. Management Journal*. 2(2): 135-144.
- Luthans, Fred. (2009). *Perilaku Organisasi*. Andi: Yogyakarta.
- Maharani, Vivin, Eka Afnan Troena, dan Noermijati. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*. 8 (17): 1-12
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muslih, Basthomi. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT. Sang Hyang Seri (persero) Regional III Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 4(10): 799-810.
- Putrana, yoga, Aziz Fathoni, Moh Mukeri Warso. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*. 2(2): 1-14.
- Robbins, Stephen P. , T.A. Judge. (2013). *Perilaku Organisasi* edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.
- Sani, Achmad. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*. 8(15):57-67
- Soegandhi, Vannecia Marchella, Eddy M. Sutanto, dan Roy Setiawan. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. SURYA TIMUR SAKTI JATIM. *AGORA*. 1(1): 1-12.
- Ticoalu, Linda Kartini. (2013). Organizational Citizenship Behavior(OCB) dan Komitmen Organisasi pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*. 1(4): 782-790.
- Umam, Khaerul. (2012). *Perilaku organisasi*. Bandung: CV. PUSTAKA SETIA.