

Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Di PT. PLN (Persero) UP3 Magelang)

Pujiwati^{1*}, Muhdiyanto².

¹ Manajemen / Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Magelang, Indonesia

*email: pujiwati747@gmail.com

ABSTRACT

Kata Kunci:
Kinerja
Karyawan;
Komitmen;
OCB;
Kepuasan Kerja

Performance in an organization experiences ups and downs that are dynamic, depending on the conditions that exist in a person. Maximum employee performance is the desire of the organization to achieve company success. This study aims to examine the effect of commitment, OCB, and job satisfaction on employee performance. Another goal is to examine the effect of commitment and OCB through work leadership. The population in this study were employees at PT. PLN (Persero) UP3 Magelang. Samples taken in this study were 56 respondents with purposive sampling method. The analytical tool used is multiple linear regression with the help of the SPSS 16.0 program. The results of this study indicate that commitment has a negative effect on employee performance, OCB has a positive and significant effect on employee performance, commitment has a positive and significant effect on job satisfaction, OCB has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has no effect on employee performance, job satisfaction does not mediate commitment to employee performance, and job satisfaction does not mediate OCB on employee performance.

ABSTRAK

Kinerja dalam suatu organisasi mengalami kenaikan dan penurunan yang bersifat dinamis, tergantung pada kondisi yang ada dalam diri seseorang. Kinerja karyawan yang maksimal merupakan keinginan organisasi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen, OCB, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Tujuan lain yaitu untuk menguji pengaruh komitmen dan OCB melalui kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Magelang. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 56 responden dengan metode purposive sampling. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 16.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan

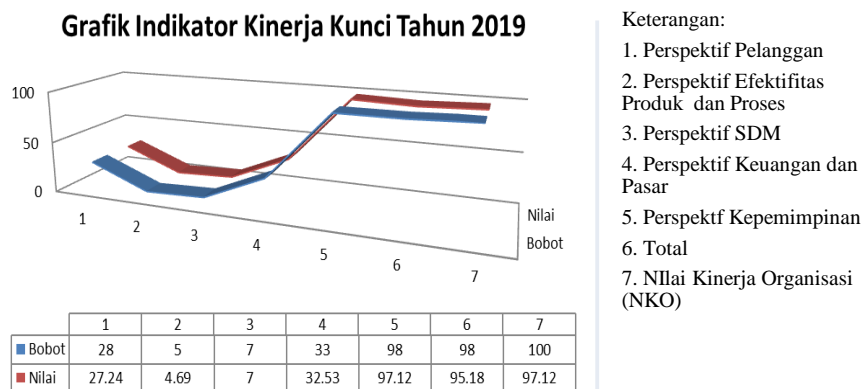
kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak memediasi komitmen terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja tidak memediasi OCB terhadap kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik karena adanya suatu manfaat. Perusahaan menginginkan karyawan untuk bersungguh-sungguh dan bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan dalam mencapai tujuan akan sulit tercapai. Kinerja pada dasarnya mencakup sikap mental dan perilaku yang selalu mempunyai pandangan bahwa pekerjaan yang dilaksanakan saat ini harus lebih berkualitas daripada pelaksanaan pekerjaan masalalu. Kualitas kinerja yang baik akan mendorong tercapainya tujuan suatu perusahaan.

Capaian kinerja organisasi tidak selalu sesuai dengan yang direncanakan, hal ini karena ada beberapa kinerja yang belum mencapai target yang terealisasi. Hasil kinerja organisasi dapat dilihat dengan membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan.

Kinerja dalam suatu organisasi mengalami kenaikan dan penurunan yang bersifat dinamis, tergantung pada kondisi yang ada dalam diri seseorang. Semakin baik kinerja sumber daya manusia akan semakin menunjang tercapainya tujuan organisasi. Kinerja karyawan yang optimal merupakan keinginan organisasi untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Pada PT. PLN (Persero) UP3 Magelang memiliki kinerja karyawan yang fluktuatif dengan adanya capaian beberapa indikator kinerja kunci yang belum memperoleh nilai maksimal.



Sumber: data primer, 2020

Gambar 1
Pencapaian KPI Tahun 2019

Pernyataan jelas Gambar 1 menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Magelang masih ada kinerja yang belum mencapai nilai maksimal hal itu ditunjukkan dengan adanya nilai kinerja organisasi kunci yang belum mencapai 100 persen. Pencapaian nilai organisasi yang belum maksimal terjadi karena adanya beberapa indikator kinerja yang belum terealisasi dengan target yang direncanakan. PT PLN (Persero) UP3 Magelang ini harus meningkatkan kualitas kinerja karyawan untuk meningkatkan produktifitas perusahaan dan mencapai target yang direncanakan. Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu komitmen (Angelica, 2018).

Komitmen memiliki pengaruh terhadap maju mundurnya kehidupan manusia, terwujudnya visi atau tujuan suatu perusahaan tergantung pada sumber daya manusia pada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia dengan lebih efisien, efektif dan produktif dalam suatu organisasi. Komitmen mempengaruhi seorang pekerja untuk tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain. Dengan adanya komitmen yang tinggi, maka karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja akan semakin meningkat. Hal ini di dukung dengan hasil penelitian oleh (Agustin, dkk, 2017) dan (Pane dan Fatmawati, 2017), yaitu terdapat komitmen afektif, normatif dan kontinue berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan salah satunya yaitu *organizational citizenship behavior* (Agustin, dkk, 2017).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Kusumajati, 2014). Salah satu perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan adalah perilaku yang mengarah ke hal-hal positif atau *organizational citizenship behavior*. OCB merupakan sikap yang banyak diharapkan organisasi untuk dimiliki karyawannya, karena OCB di anggap menguntungkan organisasi. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas extra, patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Dengan adanya OCB yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan, maka dari itu tujuan perusahaan akan terwujud dengan baik. Hal ini didukung hasil penelitian oleh (Agustin dan Sriwidodo, 2017) & (Pristiwati, 2018) yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Faktor lainnya yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja (Robbins, 2017).

Kepuasan kerja pada dasarnya suatu tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Setiap karyawan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda, sehingga dalam pencapaian kepuasan kerja individu di tuntut untuk mampu berinteraksi dengan rekan kerja, atasan serta mematuhi peraturan yang berlaku didalam perusahaan. Ketika karyawan merassakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan

akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kinerja karyawan yang baik. Di dukung oleh penelitian oleh (Kusuma dan Lina, 2018) & (Putra, 2016a) yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian (Novelia, Mery. Swasto, Bambang. Ruhana, 2016) mengenai pengaruh komitmen dan organizational citizenship (OCB) terhadap kinerja pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan. Perbedaan dari peneliti terdahulu dengan penelitian yang sekarang yaitu 1) adanya penambahan variabel yaitu kepuasan kerja sebagai variabel intervening, 2) objek penelitian saat ini pada PT. PLN (Persero) UP3 Magelang.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penelitian ini diberi judul “Pengaruh Komitmen Dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN (Persero) UP3 Magelang”

METODE

Populasi dan Sampel

Menurut (Sugiyono, 2015) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan di PT PLN (Persero) UP3 Magelang yang berjumlah 120 karyawan.

Menurut (Sugiyono, 2015) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dimana teknik ini merupakan teknik *sampling non random* yaitu suatu cara pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan yang sama pada setiap anggota populasi. Adapun kriteria penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang sudah bekerja minimal 2 tahun pada PT. PLN (Persero) UP3 Magelang. Hal ini dikarenakan karyawan tetap sudah dirasa mampu memahami tentang situasi di kantor PLN tersebut. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sejumlah 56 responden.

Data Penelitian

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh dari survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data ordinal (Sugiyono, 2011). Data primer diperoleh langsung dari responden dengan memberikan kuisioner untuk mendapatkan data

tentang komitmen, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja.

Teknik Pengambilan Data

Penelitian ini merupakan penelitian survei atau bias dikatakan dengan penelitian yang menyebarkan kuisioner kepada para responden. Jenis data ini adalah primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik individu atau perorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuisioner. Kuisioner bertujuan untuk mengumpulkan data yang akan dipakai untuk menghasilkan informasi tertentu, dilakukan dengan pemberian suatu daftar pernyataan dengan indicator masing-masing variabel.

Definisi Variabel Operasional dan Pengukuranya

Kinerja Karyawan (KK)

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seseorang atau perusahaan secara kualitas dan kuantitas pada periode tertentu yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau kelompok memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Robbins, S. P & Judge, 2008). Indikator-indikator kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Ketepatan waktu
- d. Efektivitas
- e. Kemandirian

Pengukuran variabel menggunakan skala likert untuk mengukur seberapa besar pengaruh indikator yang ada dalam variabel tersebut. Metode penelitian ini diberi nilai sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Komitmen (K)

Komitmen merupakan suatu keadaan ketika seorang karyawan berpihak kepada suatu organisasi tertentu dengan tujuan untuk mempertahankan keanggotaannya pada organisasi tersebut (Robbins, S. P & Judge, 2008). Indikator-indikator komitmen yaitu:

- a. Komitmen Afektif
- b. Komitmen Berkelanjutan
- c. Komitmen Normatif

Pengukuran variabel menggunakan skala likert untuk mengukur seberapa besar pengaruh indikator yang ada dalam variabel tersebut. Metode penelitian ini diberi nilai sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan suatu perilaku kerja yang melebihi kebutuhan dasar dari seorang pekerja (Kusumajati, 2014). Indikator-indikator OCB yaitu:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportsmanship*
- d. *Courtesy*
- e. *Civic Virtue*

Pengukuran variabel menggunakan skala likert untuk mengukur seberapa besar pengaruh indikator yang ada dalam variabel tersebut. Metode penelitian ini diberi nilai sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Kepuasan Kerja (KP)

Kepuasan kerja merupakan persepsi terkait dengan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan menilai pekerjaan mereka (Robbins, 2007). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Indikator-indikator kepuasan kerja yaitu:

- a. Kepuasan dengan gaji
- b. Kepuasan dengan promosi jabatan
- c. Kepuasan dengan rekan sekerja
- d. Kepuasan dengan penyalia
- e. Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri

Pengukuran variabel menggunakan skala likert untuk mengukur seberapa besar pengaruh indikator yang ada dalam variabel tersebut. Metode penelitian ini diberi nilai sangat setuju (SS), setuju (S), netral (N), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS).

Metode Analisis Data

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk memperoleh suatu persamaan dan garis yang menunjukkan persamaan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2013).

Rumus persamaannya adalah:

$$KK = \alpha + b_1K + b_2OCB + b_3KP + e$$

$$KP = \alpha + b_4K + b_5OCB + e$$

Dimana :

KK : Kinerja Karyawan

K	: Komitmen
OCB	: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
KP	: Kepuasan Kerja
α	: Konstanta
b	: Koefisien
e	: Standar Error

Uji R² (Koefisien Determinasi)

Uji R Square (R²) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Ghozali, 2013). Nilai R² yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen yang terbatas. Nilai yang mendekati satu menunjukkan bahwa variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Uji F

Menurut Ghozali (2013), uji F digunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai aktual (goodness of fit). Uji F berfungsi untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok atau tidak. Penentuan kriteria uji F didasarkan pada perbandingan antara Fhitung dan Ftabel. Tingkat signifikansi pada penelitian ini sebesar 5% dengan derajat kebebasan pembilang (df1) = k dan derajat kebebasan penyebut (df2) = n-k-1. Jika Fhitung > Ftabel, maka Ho ditolak atau Ha diterima, artinya model penelitian dapat dikatakan cocok. Jika Fhitung < Ftabel, maka Ho diterima atau Ha ditolak, artinya model penelitian dapat dikatakan tidak cocok.

Uji Hipotesis

Uji statistik T menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2013). Pengaruh paling dominan atau masing-masing variabel independen untuk menjelaskan variabel dependen dengan tingkat signifikan level 0,05 ($\alpha = 5\%$) dapat ditentukan dengan uji statistik t. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan perbandingan nilai thitung masing-masing koefisien regresi dengan ttabel (nilai kritis) sesuai dengan tingkat signifikansi 5% dengan derajat kebebasan penyebut (df) = n-k-1, dimana k adalah jumlah variabel bebas.

Uji pengaruh Tidak Langsung

Uji pengaruh tidak langsung untuk mengetahui pengaruh mediasi signifikan atau tidak, diuji dengan metode *path analysis* (analisis jalur). Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pada hubungan antar variabel

dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung semua variabel bebas terhadap variabel terikat.

Rumus persamaannya adalah:

$$KP_1 = \alpha + b_1K + b_2OCB + b_3KP + e$$

$$KP_2 = \alpha + b_4K + b_5OCB + e$$

Dimana :

KK : Kinerja Karyawan

K : Komitmen

OCB : *Organizational Citizenship Behavior*

KP : Kepuasan Kerja

α : Konstanta

b : Koefisien

e : Standar Error

Pengaruh langsung suatu variabel bebas terhadap variabel terikat yang terjadi tanpa melalui variabel terikat yang lain. Besarnya pengaruh langsung dapat dilihat dari hasil koefisien regresinya. Sedangkan pengaruh tidak langsung adalah pengaruh suatu variabel bebas dengan variabel terikat yang terjadi melalui variabel terikat lain yang terdapat dalam suatu model kausal yang sedang di analisis. Besarnya pengaruh tidak langsung dapat dengan mengalikan dua koefisien regresinya. Jika hasil pengaruh yang tidak langsung lebih besar, maka dapat dikatakan variabel tersebut memediasi.

Pengujian Hipotesis

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Dasar yang digunakan adalah dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan alpha 0,05 atau dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} . Adapun penentuan nilai t_{tabel} adalah $df = n - k - 1$, ($df = 50 - 3 - 1 = 46$) diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,67866. Selanjutnya, hasil perhitungan disajikan pada lampiran 9 (hasil uji F). Berdasarkan lampiran 9 dapat dijabarkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut:

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data menyatakan bahwa komitmen memiliki t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,048 < 1,67866$) dengan tingkat signifikan 0,962. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis satu (H_1) **tidak didukung**.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,570 > 1,67866$)

dengan tingkat signifikan 0,013. Hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis dua (H₂) **terdukung**.

Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis data menyatakan bahwa Komitmen memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,346 > 1,67866$) dengan tingkat signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis tiga (H₃) **terdukung**.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis data menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,052 > 1,67866$) dengan tingkat signifikan 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis empat (H₄) **terdukung**.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,820 < 1,67866$) dengan tingkat signifikan 0,416. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis lima (H₅) **tidak didukung**.

Pengaruh Komitmen, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis data diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari perhitungan uji analisis jalur memiliki pengaruh yang tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($0,001 < 0,008$) hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi komitmen terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis enam (H₆) **tidak didukung**.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan analisis data diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil dari perhitungan uji analisis jalur memiliki pengaruh yang tidak langsung $>$ pengaruh langsung ($0,072 < 0,185$) hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan, sehingga hipotesis tujuh (H₇) **tidak didukung**.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel independen, yaitu komitmen, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap

kinerja karyawan, melalui mediasi yaitu kepuasan kerja. Berdasarkan tabel 4.1 diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 1
Hasil Analisis Data

No	Independen / Mediasi	Kinerja Karyawan				Kepuasan Kerja			
		B	Std. Error	T	Sig.	B	Std. Error	T	Sig.
	(Constant)	7,267	2,773	2,621	0,012	-0,212	2,184	-0,097	0,923
1.	Komitmen	0,008	0,146	0,048	0,962	0,466	0,097	4,346	0,000
2.	OCB	0,440	0,174	2,570	0,013	0,434	0,118	4,052	0,000
3.	Kepuasan Kerja	0,164	0,185	0,820	0,416	-	-	-	-
	F	7,476			0,000	41,118			0,000
	R2	0,328				0,636			

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Angka yang dihasilkan dari pengujian tersebut dapat dijelaskan dengan persamaan sebagai berikut:

$$KK = 2,267 + 0,008 + 0,440 + 0,164 + e$$

Berdasarkan persamaan pertama di atas dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai yang ada sebagai berikut:

- Nilai konstanta sebesar 2,267 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu komitmen, OCB dan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja dianggap konstanta, maka nilai kinerja karyawan sebesar 2,267.
- Nilai koefisien β_3 sebesar 0,008 artinya semakin tinggi komitmen maka adanya kinerja karyawan semakin meningkat sebesar 0,008.
- Nilai koefisien β_4 sebesar 0,440 artinya semakin tinggi OCB maka adanya kinerja karyawan semakin meningkat sebesar 0,440.
- Nilai koefisien β_5 sebesar 0,164, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka adanya kinerja karyawan semakin meningkat sebesar 0,164.

Berdasarkan persamaan kedua di bawah dapat dijelaskan bahwa nilai-nilai yang ada sebagai berikut:

$$KP = -0,212 + 0,466 + 0,434 + e$$

- Nilai konstanta sebesar -0,212 mengindikasikan bahwa jika variabel independen yaitu komitmen dan OCB tidak dianggap konstanta, maka nilai kepuasan kerja sebesar -0,212.
- Nilai koefisien regresi β_1 sebesar 0,466 artinya semakin tinggi komitmen maka adanya kepuasan kerja semakin meningkat sebesar 0,466.

- c. Nilai koefisien regresi β_2 sebesar 0,434 artinya semakin tinggi OCB maka adanya kepuasan kerja semakin meningkat sebesar 0,434.

Uji R²

Persamaan pertama berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa kontribusi variabel Komitmen, Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan Kepuasan Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan adalah sebesar 32,8%, sedangkan 67,2% ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini. Persamaan kedua berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa kontribusi variabel Komitmen dan OCB dalam memengaruhi Kepuasan Kerja adalah 63,6% sedangkan 36,4% ditentukan oleh faktor lain di luar model yang tidak terdeteksi dalam penelitian ini.

Uji F

Uji F dilakukan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi dalam menaksir nilai actual (*goodness of fit*) dan dilakukan untuk mengetahui apakah model yang digunakan telah cocok atau tidak. Hasil uji F dapat dilihat dalam Tabel 4.1.

Persamaan Pertama hasil uji F menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 7,476 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ (5%). Berdasarkan jumlah $n = 50$ dan $k = 3$, maka $df_1 = 3$ (k) dan $df_2 = (n - k - 1)$ serta didapat F_{tabel} senilai 2,81. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 tidak diterima atau H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang digunakan pada penelitian ini fit untuk di uji.

Pembahasan

Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa H_1 yang menyatakan komitmen berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tidak didukung. Hal ini dikarenakan adanya sikap kurang loyal pada diri karyawan karena adanya budaya dan lingkungan yang memiliki hubungan kurang dekat dan bersifat individualis, kurang puas terhadap gaji yang diterima serta adanya ketidaktertarikan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukan pada PT PLN (Persero) UP3 Magelang.

Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novelia, Mery. Swasto, Bambang. Ruhana, 2016) menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian juga pernah dilakukan (Erika Yulia Agustin, Untung Sriwidodo, 2017) menyatakan bahwa variabel komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang

sama juga pernah dilakukan (Pade, S. G., 2017) menyatakan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Magelang. Hasil penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan membuktikan bahwa hasil tersebut memiliki kesesuaian teori atribusi (Fritz Heider, 1955). Hal ini sesuai dengan teori atribusi yang menyatakan bahwa atribut personal seperti kepribadian, persepsi diri, kemampuan dan motivasi serta atribut lingkungan seperti kondisi sosial, nilai-nilai sosial, dan pandangan masyarakat menentukan perilaku manusia, misalnya karyawan yang berperilaku lebih dari yang diharapkan atau berperilaku sukarela dan mempunyai sikap sosial yang tinggi dalam melakukan pekerjaan maka akan berdampak pada kinerjanya. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan memberikan arti bahwa dengan adanya OCB yang dimiliki seorang karyawan dengan senang membantu pekerjaan lain diluar tanggung jawab secara sukarela maka kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP3 Magelang akan semakin meningkat dan karyawan akan berperilaku sukarela dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Pristiwati, 2018) menyatakan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh (Hikmah, N., & Susanta, 2018) menyatakan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa komitmen memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan adanya komitmen yang baik dan berpihak kepada organisasi serta mempertahankan keanggotaannya terhadap organisasi, maka karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan berdampak pada semakin tingginya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan jawaban responden tentang variabel komitmen rata-rata menjawab setuju.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Arifah, D. A., & Romadhon, 2015) menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain juga dilakukan

oleh (Putra, 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Maka dari itu disimpulkan bahwa karyawan yang mempunyai komitmen tinggi dan loyal terhadap organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang menunjukkan hubungan positif antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan kepuasan kerja membuktikan bahwa hasil tersebut memiliki kesesuaian dengan konsep teori atribusi (Fritz Heider, 1958). Hal ini sesuai dengan teori atribusi yang menyatakan bahwa atribut personal seperti kepribadian, persepsi diri, kemampuan dan motivasi dapat menentukan perilaku mereka. Ketika karyawan memiliki sikap OCB tinggi, mereka akan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan menciptakan rasa senang serta bahagia yang akan memberikan kepuasan tersendiri bagi para karyawan. Artinya sikap OCB yang dimiliki karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Magelang ini memberikan rasa puas pada diri karyawan.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lestari dan Ghaby, 2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Putra, 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa H₅ yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan tidak didukung. Hal ini dikarenakan adanya rasa kurang puas pada diri karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan, banyaknya aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan yang dianut individu. Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain adalah sikap pribadi terhadap pekerjaan, hubungan antara manajer dan karyawan, hubungan social antara sesama karyawan, kondisi tempat kerja, emosi, dan situasi kerja pada PT PLN (Persero) UP3 Magelang.

Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mekta, H. Q., 2017) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian juga dilakukan oleh (Respatiningsih., I., 2015) menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang sama juga dilakukan oleh (Kusuma dan Lina, 2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Mediasi Kepuasan Kerja dengan Komitmen dan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja bukan merupakan pemediasi bagi hubungan antara komitmen dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa H_6 yang menyatakan kepuasan memediasi komitmen terhadap kinerja karyawan tidak didukung. Hal ini dikarenakan adanya rasa kurang puas pada diri karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan, banyaknya aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan yang dianut individu. Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain: sikap pribadi terhadap pekerjaan, hubungan antar manajer dan karyawan, hubungan social antara sesama karyawan, kondisi tempat kerja, emos dan situasi pada PT. PLN (Persero) UP3 Maelang.

Hal ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novelia, Mery. Swasto, Bambang. Ruhana, 2016) menyatakan bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap kinerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Putra, 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. (Mekta, H. Q., 2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja bukan merupakan pemediasi bagi hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa H_7 yang menyatakan kepuasan memediasi komitmen terhadap kinerja karyawan tidak didukung. Hal ini dikarenakan adanya rasa kurang puas pada diri karyawan terkait pekerjaan yang dilakukan, banyaknya aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan yang dianut individu. Aspek-aspek yang dapat membentuk kepuasan kerja karyawan antara lain: sikap pribadi terhadap pekerjaan, hubungan antar manajer dan karyawan, hubungan social antara sesama karyawan, kondisi tempat kerja, emos dan situasi pada PT. PLN (Persero) UP3 Maelang.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Pristiwati, 2018) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain juga dilakukan oleh (Putra, 2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja. (Mekta, H. Q.,

2017) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung komitmen, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh langsung komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui variabel mediasi kepuasan kerja pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Magelang. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Komitmen berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3. Komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja tidak memediasi komitmen terhadap kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja tidak memediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan Penelitian

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terbatas pada variabel komitmen, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dimungkinkan masih banyak faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
2. Data primer penelitian ini diperoleh melalui kuisisioner, yang pilihan jawabannya berdasarkan persepsi responden, penelitian ini tidak mampu mengontrol sepenuhnya kesungguhan dan kejujuran responden agar memilih opsi jawaban sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang sebenarnya.
3. Penelitian ini hanya menggunakan sampel dari perusahaan pusat saja (PT. PLN (Persero) UP3 Magelang, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat dijadikan sebagai generalisasi pada perusahaan PLN yang lain.

Saran

Berdasarkan penelitian ini diharapkan karyawan PT PLN (Persero) UP3 Magelang dapat mempertahankan serta meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena OCB berpengaruh positif terhadap kinerja

karyawan. Meskipun variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) paling baik namun hendaknya untuk meningkatkan variabel kepuasan kerja dan komitmen karena variabel tersebut juga mempunyai kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian. Hasil penelitian ini digunakan sebagai bahan masukan dan menambah referensi untuk penelitian selanjutnya pada bidang penelitian yang sama.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J dan Meyer, J. P. (1990) *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*. The British Psychological Society.
- Angelica, P. S. (2018) 'Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Mayapada Cabang Ruko Mapan Indah', *AGORA*, 6(1).
- Arifah, D. A., & Romadhon, C. (2015) 'Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening'.
- Dessler, G. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Erika Yulia Agustin, Untung Sriwidodo, S. (2017) 'Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan PT Metropolitan Retailmart Solo Baru.', *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 17(1).
- Ghozali, H. I. (2013) *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi Cetakan ke-7*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu, S. P. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hikmah, N., & Susanta, H. (2018) 'Pengaruh Komitmen Organisasi, Self Efficacy, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja KARYAWAN Pada KARYAWAN Tetap Susan Spa & Resort Bandungan', *Diponegoro Journal Of Social And Politic..*
- Kaswan (2012) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kusuma, B. H. dan Lina, L. (2018) 'Pengaruh Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Survai Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Wilayah Jakarta Barat)', *Jurnal Manajemen Maranatha*, 17(2), p. 127. doi: 10.28932/jmm.v17i2.798.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018) 'Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan'.
- Lestari, E. R. dan Ghaby, N. K. F. (2018) 'The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance', *Industria:*

- Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), pp. 116–123. doi: 10.21776/ub.industria.2018.007.02.6.
- Luthans, F. (2006) *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, F. (2010) *Perilaku Organisasi, Edisi Sepuluh*. Yogyakarta: Andi.
- Mahmudi (2005) *Manajemen Kinerja sektor publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mekta, H. Q., & S. (2017) ‘Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta’, *Jurnal Profita Edisi 2*.
- Novelia, Mery. Swasto, Bambang. Ruhana, I. (2016) ‘Pengaruh Komitmen Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja’, *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38(2).
- Pade, S. G., & F. (2017) ‘Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertahanan Nasional Kota Medan’, *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 2(3).
- Pane, S. G. dan Fatmawati (2017) ‘Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertahanan Nasional Kota Medan’, *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 2(3), pp. 67–79.
- Pasireron, S. (2016) ‘Pengaruh Keterampilan, Jobb Stress dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Auditor Inspektorat Pada Inspektorat Kabupaten Seram Bagian Timur dan Kabupaten Maluku Tengah’, *Jurnal Maneksi*, 5(1). Available at: Issn 2302-956.
- Pratama, A. N. (2016) ‘Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Razer Brothers’, *Jurnal AGORA*, 5(1).
- Pristiwati, M. (2018) ‘Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Area Sidoarjo)’, 61(4), pp. 159–168.
- Putra, R. B. (2016) ‘Efek Mediasi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal Dan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening’, *Jurnal Praktik Bisnis*, 5(1), pp. 95–110.
- Putri, D. Y., & Utami, H. N. (2017) ‘Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pada Tenaga Perawat Ruang Inap Rumah Sakit Baptis Batu’, *Jurnal Administrasi (JAB)*, 46(1).
- Respatiningsih, I., L. (2015) ‘Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Pemalang Vol. 4. No. 3’, *Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang*, 4(3).
- Rivai, V. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori kePraktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2008) *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua Belas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, dan J. (2017) *Organizational Behavior Edisi 17*. Eangland: Pearson.
- Robbins, D. J. (2007) *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (1996) *Organization Behavior. Concepts, Controversies, Application*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sugiyono (2015) *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.