

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PRODUKSI PVC DI UD. UNTUNG JAYA SIDOARJO

Ricky Lukito

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: rickylu179@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada produksi PVC di UD. Untung Jaya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Populasi yaitu sebanyak 34 orang yang terdiri dari satu pimpinan dan 33 orang karyawan. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci—*Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja, Karyawan, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Dunia bisnis saat ini berkembang dengan sangat pesat, setiap perusahaan dituntut untuk mengembangkan kinerja organisasi yang dimiliki agar tidak kalah bersaing dengan para kompetitornya. Pertama, perusahaan harus memperbaiki masalah internalnya terlebih dahulu yaitu kinerja karyawan mereka. Perusahaan diwajibkan untuk selalu memperhatikan kinerja karyawan mereka, karena kinerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perusahaan menganggap bahwa karyawan adalah aset penting bagi perusahaan karena karyawan lah yang menjalankan sebagian besar operasional perusahaan untuk dapat mencapai target-target yang telah ditentukan. Menurut Taurisa dan Rahmawati (2012) kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting, apabila kinerja karyawan tinggi maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan juga akan meningkat.

Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk selalu kompetitif, karena saat ini banyak sekali perusahaan-perusahaan baru yang bermunculan. Untuk menghadapi hal tersebut perilaku karyawan dalam perusahaan juga perlu diperhatikan, karena dapat berpengaruh terhadap kinerja

karyawan. Perilaku dan kriteria karyawan tersebut sering disebut dengan sebutan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perilaku karyawan yang dimaksud disini adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di dalam tempat kerja baik itu kepada rekan kerja atau perusahaan. Perilaku OCB karyawan dalam perusahaan tercermin melalui sikap mematuhi peraturan dan kebijakan di tempat kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, menolong rekan kerja, melakukan tugas ekstra yang diberikan perusahaan dengan baik. Kinerja karyawan berhubungan dengan masalah sumber daya manusia, oleh karena itu perilaku OCB disini dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Jika karyawan memiliki sikap dan perilaku yang baik maka mereka akan memiliki kinerja yang baik juga. Apabila perilaku OCB ini diterapkan dengan baik oleh setiap anggota organisasi yang ada, maka dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan dan karyawan.

Kepuasan kerja menggambarkan sikap dan perilaku karyawan yang merasa puas terhadap yang dilakukan pemimpinnya, jika kepuasan karyawan tinggi maka karyawan akan bersedia untuk memberikan kinerja yang baik untuk membantu pemimpin dalam mencapai tujuan organisasi (Thamrin, 2012). Perusahaan meyakini bahwa tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan merupakan masalah serius yang harus diperhatikan karena berhubungan dengan kinerja organisasi dan pengembangannya. Kepuasan kerja harus diwujudkan di dalam perusahaan agar para pekerja merasa puas dan dapat berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

Melihat pentingnya faktor *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja, maka sebaiknya kedua faktor ini terus ditingkatkan. UD. Untung Jaya Sidoarjo merupakan perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur yaitu memproduksi biji plastik PVC. Kelebihan dari perusahaan ini adalah produk yang dibuat bisa disesuaikan dengan permintaan konsumen. Karyawan memegang peran penting di dalam UD. Untung Jaya karena hampir seluruh operasionalnya dijalankan oleh karyawan. Dalam usaha ini ketepatan waktu menjadi prioritas utama, karena jika pengiriman barang kepada konsumen terlambat maka konsumen akan merasa tidak puas. Sehingga disini pimpinan menetapkan target produksi untuk setiap karyawan yang ada dan akan diberikan *reward* kepada karyawan yang melebihi

target yang ditentukan. Target produksi ini juga digunakan sebagai alat evaluasi untuk mengukur kinerja karyawan yang bekerja. Di dalam pabrik ini ada beberapa indikator *Organizational Citizenship Behavior* yang diterapkan dengan baik dan ada juga yang masih belum diterapkan, dan hal ini berpengaruh terhadap kinerja mereka. Contohnya karyawan yang menerapkan dimensi *sportsmanship* dan *conscientiousness* (seperti rela untuk pulang terlambat jika diberi tugas tambahan dan mentaati peraturan yang berlaku didalam perusahaan) lebih sering mencapai target produksi dan melebihi target yang ditentukan. Sebaliknya, karyawan yang tidak menerapkan dimensi OCB dengan baik memiliki kinerja yang kurang maksimal. Penerapan OCB juga dapat membuat suasana lingkungan kerja menjadi lebih nyaman dan mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dari fenomena tersebut, peneliti merasa tertarik untuk melihat hubungan antara pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada produksi PVC di UD. Untung Jaya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB didefinisikan sebagai seperangkat perilaku yang tidak termasuk di dalam persyaratan formal kerja dalam suatu organisasi, tetapi hal ini dapat membantu pekerjaan dan efektivitas suatu organisasi (Sadeghi, Ghasem, Ahmadi, Mandyazdi, 2016). Menurut Kusumajati (2014) manfaat *Organizational Citizenship Behavior* yaitu (1) Produktivitas yang dimiliki rekan kerja dapat bertambah. Karyawan yang saling menolong dalam mengerjakan sebuah pekerjaan dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja karena pekerjaan yang dilakukan bisa lebih cepat selesai dan hasilnya bisa lebih banyak dari yang ditentukan. (2) Produktivitas yang dimiliki oleh manajer dapat bertambah, Karyawan yang menerapkan dimensi *civic virtue* (seperti memberikan ide atau masukan) dapat mempengaruhi produktivitas. Dengan adanya masukan dari karyawan maka manajer dapat mengevaluasi diri untuk meningkatkan kinerjanya. (3) Membuat pekerjaan manajer menjadi lebih efisien dan efektif. Perilaku karyawan yang termasuk ke dalam dimensi *conscientiousness* seperti membantu karyawan baru memahami pekerjaan yang dilakukan dapat mengurangi pekerjaan manajer dan manajer dapat menggunakan waktu tersebut untuk mengerjakan tugas lain yang lebih penting. (4) Membantu dan memelihara ketenteraman dalam satu kelompok kerja. Karyawan yang menerapkan dimensi *courtesy* yaitu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja

dapat memelihara fungsi kelompok kerjanya dari konflik yang mungkin terjadi. (5) Merupakan sebuah cara yang efektif untuk mengatur aktivitas suatu kelompok kerja. Karyawan yang menerapkan dimensi *civic virtue* seperti selalu ikut serta dalam pertemuan atau rapat dalam unit kerja, dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kelompok kerja tersebut. (6) Menciptakan suasana yang nyaman dalam organisasi sehingga karyawan bisa bekerja dalam periode waktu yang lama. Perilaku karyawan saling tolong menolong dalam bekerja (*altruism*) dan mentaati setiap peraturan (*sportsmanship*) menciptakan suasana yang menarik dalam perusahaan dan membuat karyawan tersebut merasa senang untuk bekerja. Dengan begitu maka *turnover* karyawan akan lebih rendah. (7) Membuat kinerja organisasi lebih stabil. Perilaku karyawan dengan melakukan setiap tugas yang diberikan dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Stabilitas terjadi apabila karyawan dapat mempertahankan kinerja yang tinggi untuk periode yang lama. (8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan. Perusahaan harus menjalin hubungan yang baik dengan para karyawan. Karena karyawan dapat menjadi salah satu orang yang bisa memberikan informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan juga dapat memberikan solusi untuk menghadapi perubahan tersebut. Karyawan yang menerapkan dimensi *conscientiousness* (memberikan upaya lebih untuk perusahaan) dapat membantu perusahaan untuk bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan yang dimiliki seseorang, senang atau tidak senang diri pegawai yang bersangkutan dengan pekerjaan yang dilakukan maupun kondisi dirinya dalam tempat kerja (Mangkunegara, 2011, p.117). Menurut Usman (2010, p. 497) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (1) Faktor intrinsik, merupakan sebuah faktor yang dapat membuat seseorang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, dimana faktor tersebut timbulnya dari dalam pribadi karyawan yang bekerja, contohnya yaitu: seberapa besar minat dan perasaan yang dimiliki seseorang pada saat bekerja. (2) Faktor Ekstrinsik, merupakan sebuah faktor

yang dapat membuat seseorang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan, dimana faktor tersebut datangnya sebaliknya yaitu dari luar atau dari lingkungan tempat seseorang bekerja, contohnya yaitu: teman kerja, besar gaji yang diterima, dan situasi dalam tempat kerja.

Kinerja Karyawan

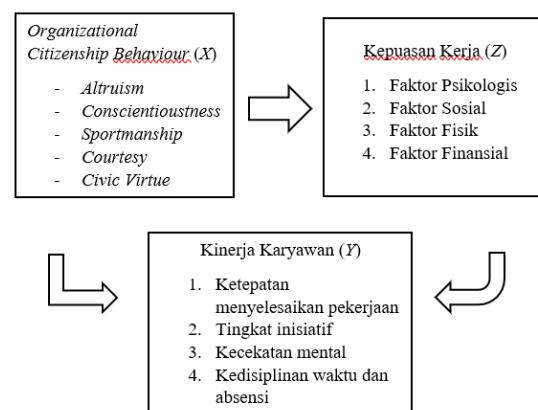
Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2012, p. 9) merupakan hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Brown dan Arendt (2011) kinerja karyawan adalah mencakup seluruh kegiatan baik yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan yang berada di dalam organisasi dan masalah mutu baik atau buruk hasil yang dikerjakan oleh karyawan. Jika karyawan melakukan tugas sesuai dengan kriteria atau standar yang dibuat perusahaan maka hasilnya akan bagus tetapi jika karyawan melakukan tugas tidak mengikuti standar perusahaan maka hasilnya kurang bagus.

Menurut Gibson (2003) (dalam Rahmawati & Hadi, 2018) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu (1) Faktor Individu, merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan sendiri. Berhubungan dengan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan, pengalaman kerja, dan keterampilan, (2) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang berasal dari diri karyawan sendiri. Berhubungan dengan persepsi karyawan mengenai pekerjaan yang dilakukan, keperibadian, komitmen, kepuasan kerja, dan lingkungan tempat bekerja, (3) Faktor Organisasi, merupakan faktor yang berasal dari dalam perusahaan seperti desain pekerjaan, imbalan, kepemimpinan, dan struktur organisasi.

Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir pertama dalam penelitian ini adalah ingin mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan. Kerangka berpikir kedua ingin mengetahui pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja. Kerangka berpikir ketiga yaitu ingin mengetahui pengaruh kepuasan

kerja terhadap kinerja karyawan. Kerangka berpikir terakhir adalah ingin mengetahui kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB dan kinerja karyawan. OCB merupakan variabel bebas, indikatornya terdiri dari altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, civic virtue. Kepuasan kerja merupakan variabel mediasi, indikatornya terdiri dari faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial. Kinerja karyawan merupakan variabel terikat, indikatornya terdiri dari ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat inisiatif dalam bekerja, kecekatan mental, kedisiplinan waktu dan absensi.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hipotesis Penelitian

Menurut Ilie (2013) mengatakan bahwa pekerja yang merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan biasanya menerapkan prinsip OCB di dalam perusahaan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Lestari dan Ghaby (2018) mengenai pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. PG Krebet Baru di Malang menyatakan bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin baik OCB yang diterapkan karyawan maka kepuasan kerja yang dihasilkan juga semakin besar. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Suzanna (2017) pada PT. Taspen di Cirebon yang meneliti tentang pengaruh

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa hubungan dua variabel ini ditunjukkan dengan angka 0,865 dengan arah yang positif, dimana semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diterapkan dalam perusahaan tersebut maka akan semakin kuat kinerja karyawan dalam perusahaan. Sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja saling berhubungan dan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, apabila pekerja merasa puas maka mereka akan bekerja lebih baik dan ikut berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Shmailan, 2016). Penelitian lain dilakukan oleh Hendri (2018) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lestari (2015) dengan judul Pengaruh *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kejaksana negeri Jember menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sehingga dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikat (dependen) dengan adanya variabel mediasi (*intervening*). Penelitian ini

memiliki objek penelitian yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Subjek penelitian yaitu perusahaan di Kota Sidoarjo. Populasi dalam penelitian ini 34 orang yaitu seorang pimpinan dan 33 karyawan tetap. Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh populasi yang ada, diambil dengan teknik *purposive sampling*. Dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu OCB, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Pertama, OCB adalah seperangkat perilaku yang tidak termasuk di dalam persyaratan formal kerja dalam suatu organisasi, tetapi hal ini dapat membantu pekerjaan dan efektivitas suatu organisasi (Sadeghi, Ghasem, Ahmadi, Mandyazdi, 2016). Indikatornya adalah *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue* (Organ, 1994) (dalam Ortiz, Rosario, Marquez, & Gruneiro, 2014). Variabel kedua, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang dimiliki seseorang, senang atau tidak senang diri pegawai yang bersangkutan dengan pekerjaan yang dilakukan maupun kondisi dirinya dalam tempat kerja (Mangkunegara, 2011, p.117). Indikator kepuasan kerja adalah faktor psikologis, sosial, fisik, dan finansial (Lusri & Siagian, 2017). Variabel ketiga, kinerja karyawan adalah hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara, 2012, p.9). Indikator kinerja karyawan adalah ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, tingkat inisiatif dalam bekerja, kecekatan mental, kedisiplinan waktu dan absensi (Suwondo & Sutanto, 2015).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *likert* dalam bentuk pertanyaan positif, terdiri atas skor 1 sampai 5 yang artinya sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju.

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan Program *SmartPLS3*. Tahapan pengolahan data dalam penelitian ini terdiri dari evaluasi model pengukuran dan evaluasi *inner model*. Evaluasi model pengukuran untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen dalam penelitian, terdiri dari (1) validitas konvergen, indikator

individu dianggap signifikan jika memiliki nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7. Untuk penelitian yang dilakukan oleh tingkat pemula nilai *outer loading* dengan interval 0,5-0,6 masih layak untuk digunakan (Chin1998) (dalam Ghozali, 2012). (2) validitas diskriminan, dilihat dari nilai AVE dan harus $\geq 0,5$ baru bisa dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. (3) Uji reliabilitas, konstruk dikatakan reliable jika nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,6. Evaluasi inner model, dilakukan dengan cara melihat nilai R^2 . Nilai R^2 menunjukkan berapa persentase suatu variabel endogen dapat dijelaskan oleh variabel eksogen atau yang mempengaruhi variabel tersebut. Nilai R^2 yaitu: 0,67 menunjukkan kuat, 0,33 menunjukkan moderat, dan 0,19 menunjukkan lemah (Ghozali, 2014, p. 42).

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif variabel penelitian (*Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan) dan analisis *Partial Least Square*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif variabel *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan dapat dikategorikan tinggi (3,41-4,20). Analisis deskriptif tersebut dapat dilihat pada Tabel 1, 2 dan 3 di bawah.

Pada tabel 1 di bawah, rata-rata dari seluruh indikator variabel *organizational citizenship behavior* adalah 4,17, berarti tinggi, karyawan yang bekerja menerapkan perilaku OCB dengan baik. Nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator saya membantu secara sukarela teman kerja yang pekerjaanya terlalu banyak dan saya akan membantu rekan kerja untuk memahami pekerjaanya walaupun bukan termasuk kewajiban saya. Nilai rata-rata terendah terdapat pada indikator saya tidak suka mencari kesalahan perusahaan.

Tabel 1 Dekripsi Jawaban Responden terhadap Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X)

Pertanyaan	Mean	Std. Dev	Kategori
a. Saya membantu secara sukarela teman kerja yang pekerjaanya terlalu banyak	4.35	0.800	Sangat tinggi
b. Saya bersedia mengerjakan pekerjaan rekan kerja saya yang tidak hadir	4.21	0.796	Sangat tinggi
c. Saya bersedia untuk bekerja lembur	4.09	0.658	Tinggi
Saya akan membantu rekan kerja baru untuk memahami pekerjaannya walaupun bukan termasuk kewajiban saya	4.35	0.762	Sangat tinggi
e. Saya mentaati peraturan dan kebijakan yang berlaku di dalam perusahaan	4.06	0.639	Tinggi
f. Saya tidak suka mencari-cari kesalahan perusahaan	4.00	0.728	Tinggi
g. Saya menghormati semua orang yang berada dalam perusahaan	4.00	0.767	Tinggi
h. Saya selalu menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja	4.23	0.644	Sangat tinggi
j. Saya suka memberikan ide untuk perkembangan perusahaan	4.26	0.779	Sangat tinggi
k. Saya selalu aktif berpartisipasi di dalam aktivitas perusahaan	4.17	0.706	Tinggi
Rata-rata secara keseluruhan Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X)	4.17	0,723	Tinggi

Tabel 2 Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Pertanyaan	Mean	Std. Dev	Kategori
a. Saya menunjukkan minat dalam bekerja	3.82	0.576	Tinggi
b. Saya merasa tenteram saat bekerja	3.85	0.692	Tinggi
c. Saya memiliki relasi yang baik dengan rekan kerja	3.94	0.765	Tinggi
d. Saya memiliki relasi yang baik dengan atasan	4.17	0.746	Tinggi
e. Kondisi fisik termasuk peralatan kerja dan tempat kerja saya baik	4.11	0.758	Tinggi
f. Jenis pekerjaan saya sesuai dengan keahlian saya	4.08	0.742	Tinggi
g. Gaji yang saya sesuaikan dengan hasil kerja saya	4.11	0.758	Tinggi
h. Saya puas dengan kesempatan promosi yang diberikan	4.11	0.796	Tinggi
Rata-rata secara keseluruhan Variabel Kepuasan Kerja (Z)	4.02	0.730	Tinggi

Berdasarkan tabel 2, rata-rata dari seluruh indikator variabel kepuasan kerja adalah “tinggi”, dengan nilai sebesar 4,02. Nilai rata-rata tertinggi yaitu pada pertanyaan saya memiliki relasi yang baik dengan atasan yaitu dengan nilai 4,11. Kepuasan kerja karyawan terutama terlihat dari hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan.

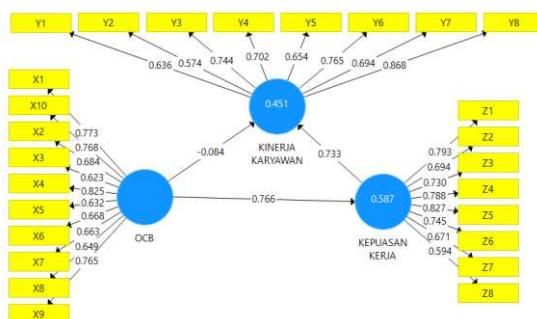
Dilihat pada Tabel 3 di bawah, secara keseluruhan nilai rata-rata kinerja karyawan termasuk dalam kategori “tinggi”, dengan nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,0. Nilai rata-rata tertinggi terletak pada pertanyaan saya mampu memberikan

solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah, saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin, dan saya selalu datang tepat waktu, dengan nilai sebesar 4,11.

Tabel 3 Dekripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pertanyaan	Mean	Std. Dev	Kategori
a. Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan teliti	3.67	0.629	Tinggi
b. Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu	3.88	0.676	Tinggi
c. Saya mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi	3.85	0.692	Tinggi
d. Saya mampu memberikan solusi alternatif untuk menyelesaikan masalah	4.11	0.867	Tinggi
e. Saya mampu memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin	4.11	0.758	Tinggi
f. Saya dapat menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan	4.05	0.765	Tinggi
g. Saya hadir secara rutin	3.94	0.639	Tinggi
h. Saya selalu datang dengan tepat waktu	4.11	0.676	Tinggi
Rata-rata secara keseluruhan Variabel Kinerja Karyawan (Y)	4,0	0.712	Tinggi

Evaluasi Outer Model



Validitas Konvergen

Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada kuesioner penelitian telah memenuhi syarat validitas konvergen. Pada variabel *organizational citizenship behavior*, indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,825 yaitu pada X4 dengan pernyataan mengenai kesediaan untuk membantu rekan kerja secara sukarela dalam memahami tugasnya, sedangkan nilai faktor loading terendah adalah 0,623 terletak pada X3 dengan pernyataan mengenai kesediaan untuk bekerja lembur.

Pada variabel kepuasan kerja dapat diketahui bahwa indikator Z5 mengenai kondisi fisik tempat dan alat kerja merupakan indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi

yaitu sebesar 0,827, sedangkan indikator dengan nilai loading faktor terendah terletak pada Z8, yaitu mengenai promosi yang diberikan perusahaan.

Indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi pada variabel kinerja karyawan adalah Y8 sebesar 0,868 dengan pernyataan “Saya selalu datang dengan tepat waktu”, sedangkan indikator dengan nilai faktor *loading* terendah adalah Y2 dengan pernyataan “Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan nilai sebesar 0,574.

Validitas Diskriminan

Menurut Shandyastini dan Novianti (2016) uji validitas diskriminan dapat dilakukan dengan melihat besar nilai *Average Variance Extracted* (AVE). AVE menggambarkan rata-rata varians atau diskriminan yang diekstrak pada setiap indikator, sehingga kemampuan masing-masing item dalam membagi pengukuran dengan yang lain dapat diketahui. Nilai AVE sama dengan atau di atas 0,5 menunjukkan adanya convergent yang baik.

Tabel 4 Average variance extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
Organizational Citizenship Behavior (X)	0.502
Kepuasan Kerja (Z)	0.504
Kinerja Karyawan (Y)	0.538

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliable jika nilai composite reliability diatas 0,6. Hasil composite reliability dapat dilihat pada Tabel 5, sebagai berikut:

Tabel 5 Composite Reliability

	Composite Reliability
Organizational Citizenship Behavior (X)	0,902
Kepuasan Kerja (Z)	0,889
Kinerja Karyawan (Y)	0,909

Tabel 6 Cronbach;s Alpha

	Cronbach's Alpha
Organizational Citizenship Behavior (X)	0,876
Kepuasan Kerja (Z)	0,857
Kinerja Karyawan (Y)	0,890

Berdasarkan Tabel 5 dan 6 dapat dilihat bahwa semua nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* di atas 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan telah *reliable*.

Evaluasi Inner Model

Tabel 7 Nilai R-square

	R-Square
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (X)	-
Kepuasan Kerja (Z)	0,587
Kinerja Karyawan (Y)	0,451

Variabel *organizational citizenship behavior* (X) yang mempengaruhi variabel Kepuasan Kerja (Z) dalam model struktural memiliki nilai R^2 sebesar 0,587 yang menandakan bahwa model adalah "Moderat". Variabel OCB (X) dan kepuasan kerja (Z) yang mempengaruhi kinerja karyawan (Y) dalam model struktural memiliki nilai R^2 sebesar 0,451 yang menandakan bahwa model adalah "Moderat".

Uji Hipotesis

Tabel 8 Hubungan Antar Konstruk

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistic (O/STDEV)	P-Values
X-> Z (H1)	0.766	0.784	0.087	8.808	0.000
X-> Y (H2)	-0.084	-0.102	0.260	0.321	0.749
Z-> Y (H3)	0.733	0.770	0.200	3.662	0.000
X-> Z -> Y (H4)	0.562	0.605	0.173	3.249	0.001

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-statistic (O/STDEV)	P-Value
OCB -> Kepuasan Kerja -> Kinerja Karyawan	0,562	0,598	0,169	3,326	0,001

Berdasarkan hasil penelitian dapat ditunjukkan bahwa tidak dapat pengaruh positif antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja karyawan, hal ini dilihat dari nilai t-statistik pada tabel 8 yaitu sebesar 0,321 yang tidak memenuhi syarat nilai t-statistik $> 1,96$, sehingga hipotesis kedua yang berbunyi "*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan" tidak dapat diterima.

Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hanzaee dan Mirvaisi (2013) yang meneliti tentang pengaruh kecerdasan emosional

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di industri perhotelan Iran. Dari penelitian ini ditemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Nilai t-statistik pada tabel 8 mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 8,808. Nilai t-statistik yang telah memenuhi syarat $t\text{-statistik} > 1,96$ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis pertama yang berbunyi "*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan" dapat diterima.

Dengan demikian, penelitian ini dapat dikatakan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari dan Ghaby (2018) yang meneliti tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di PG Krebet Baru, Malang menemukan bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* diterapkan oleh karyawan maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Untuk mendapatkan kinerja yang tinggi, perusahaan harus meningkatkan perilaku OCB para karyawan dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui nilai T-statistic di tabel 8 yaitu sebesar 3,662, lebih besar dari syarat nilai T-statistic $> 1,96$ dan memiliki pengaruh yang positif. Sehingga hipotesis ketiga yang berbunyi "Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan" dapat diterima. Maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini sejalan dengan pernyataan Shmailan (2016) bahwa kepuasan kerja saling berhubungan dan memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan, apabila pekerja merasa puas maka mereka akan bekerja lebih baik dan ikut berkontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan. Juga dengan penelitian Juniantra dan Riana (2015) tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi di Denpasar menemukan bahwa

kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh tidak langsung variabel *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dibuktikan dengan besarnya nilai t-statistik. Nilai t-statistik yang telah memenuhi syarat t-statistik $> 1,96$ menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sehingga hipotesis keempat yang berbunyi “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi” dapat diterima. Hal ini sejalan dengan penelitian Lestari (2015) yang meneliti tentang pengaruh *self-efficacy* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada kejaksaan negeri Jember menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan maka harus membiasakan untuk menerapkan perilaku OCB dalam perusahaan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja dengan suasana yang nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja untuk mendorong kinerja karyawan menjadi lebih maksimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu dapat dipastikan bahwa peningkatan OCB akan berdampak positif terhadap kenaikan tingkat kinerja karyawan, dan demikian juga sebaliknya.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipastikan bahwa perilaku sukarela yang

dilakukan karyawan tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

3. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat diartikan bahwa karyawan yang merasa senang dan gembira saat maupun setelah menjalankan pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.
4. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan, maka terdapat beberapa saran yang dapat dikembangkan, antara lain:

1. UD. Untung Jaya perlu memberikan pelatihan-pelatihan atau *mentoring* untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan agar kinerjanya semakin meningkat.
2. UD. Untung Jaya perlu sebaiknya memenuhi setiap kebutuhan karyawan dengan baik dan memperlakukan karyawan sebagai mitra kerja dalam mencapai tujuan utama perusahaan.
3. Untuk peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan responden yang jumlahnya lebih banyak agar hasilnya penelitiannya lebih baik dan juga dapat menggunakan referensi variabel lain yang berbeda untuk memberikan pengetahuan yang baru bagi para pembacanya.

DAFTAR REFERENSI

- Brown, E. A., & Arendt, S. W. (2010). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates' performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(1), 45-59. doi: 10.1080/15332845.2010.500205.
- Ghozali, I. (2014) *Structural equation modeling metode alternative dengan partial least square (PLS)*. Semarang: Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Hanzaee, K. H., & Mirvaisi, M. (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, 1395-1402. doi: 10.5267/j.msl.2013.04.010.
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. doi:10.1108/ijppm-05-2018-0174.
- Ilie, M. P., (2014), Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 489-493. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.296.
- Juniantara, I. G., & Riana, I. G. (2015). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan koperasi di Denpasar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(9), 611-628.
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *HUMANIORA*, 5(1), 62- 70.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The influence of organizational citizenship behaviour on employee's job satisfaction and performance. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123. doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6.
- Lestari, I. P. (2015). Pengaruh selfefficacy dan organizational citizenship behavior (ocb) terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (studi pada kejaksaan negeri Jember). Retrieved from Universitas Jember Website: <http://repository.unej.ac.id/>
- Lusri, L., & Siagian, H. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *AGORA*, 5(1). 1-8.
- Mangkunegara, A. P., (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., (2012). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P. C. (2014). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International journal of Sociology*, 35(1-2), 91-106. doi: 10.1108/IJSSP-02-2014-0010.
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and market orientation in organizations (case study: agricultural jihad organization of Mazandaran province). *Problems and Perspectives in Management*, 14(3), 372-379. doi: 10.21511/ppm.14(3-si).2016.10.
- Shandyastini, N. M., & Novianti, K. D. P. (2016). Analisis e-learning stmk stikom bali menggunakan technology acceptance model. *Jurnal Teknoif*, 4(2), 1-6.
- Shmailan, A. S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Issues in Business Management and Economics*, 4(1), 1-8. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.15739/IBME.16.001>.
- Suwondo, D. I., & Sutanto, E. M. (2015). Hubungan lingkungan kerja, disiplin kerja, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 135–144. doi: 10.9744/jmk.17.2.135–144.
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan di pt taspen cabang cirebon. *Jurnal Logika*. 19(1). 42-50.
- Thamrin, H., M. (2012). The influence of transformational leadership and organizational commitment on job satisfaction and employee performance. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 3(5), 566-572. doi: 10.7763/IJIMT.2012.V3.299.
- Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan (studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 19(2), 170-187.
- Usman, H. (2009). *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan*. Edisi 3. Jakarta Timur : PT. Bumi Aksara