

**Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja  
Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel  
*Intervening* di Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I.Yogyakarta**

**SKRIPSI**



Ditulis oleh:

Nama : Aditya Rahman  
Nomor Mahasiswa : 13311396  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2017**

**Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja  
Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai Variabel  
*Intervening* di Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I.Yogyakarta**

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna  
memeroleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Ditulis oleh:

Nama : Aditya Rahman  
Nomor Mahasiswa : 13311396  
Jurusan : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2017**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 23 November 2017

Penulis,



Aditya Rahman

## HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan  
Puskesmas Mlati 2 dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai  
Variabel *Intervening*



Nama : Aditya Rahman

Nomor Mahasiswa : 13311396

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 November 2017

Telah disetujui dan disahkan oleh  
Dosen Pembimbing



Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI  
PUSKESMAS MLATI 2 SLEMAN D.I.YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ADITYA RAHMAN**

Nomor Mahasiswa : **13311396**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 12 Desember 2017

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D.

Penguji : Trias Setiawati, Dr., M.Si.

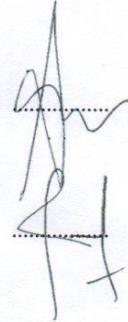
Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.



## MOTTO

*“Barang siapa keluar untuk mencari ilmu maka dia berada di jalan Allah”*

*(HR. Turmudzi)*

*“Orang yang menuntut ilmu berarti menuntut rahmat ; orang yang menuntut ilmu berarti menjalankan rukun Islam dan Pahala yang diberikan kepadanya sama dengan para Nabi”*

*(HR. Dailani dari Anas r.a)*

*“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan pada diri mereka sendiri.”*

*(QS. Ar Ra’d: 11)*

*"Barangsiapa bertawakkal pada Allah, maka Allah akan memberikan kecukupan padanya, sesungguhnya Allah lah yang akan melaksanakan urusan (yang dikehendaki)-Nya"*

*(QS. Ath-Thalaq: 3)*

**Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I.Yogyakarta**

**Aditya Rahman**

**Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia**

[adityarahman1995@gmail.com](mailto:adityarahman1995@gmail.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB secara parsial, pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB secara parsial, pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB secara simultan, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara parsial, pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan secara simultan, pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan, pengaruh secara tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB, serta pengaruh secara tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

Penelitian ini dilakukan di Puskesmas Mlati 2, Kabupaten Sleman. Jumlah sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 51 orang. Dari 51 kuesioner, terisi sebanyak 51 kuesioner, dengan kata lain

semua kuesioner dapat terisi. Analisis data menggunakan SPSS versi 20.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memengaruhi OCB serta terhadap kinerja. Komitmen organisasional secara parsial memengaruhi OCB serta kinerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan memengaruhi OCB. Kepuasan Kerja dan komitmen organisasional secara simultan memengaruhi kinerja. OCB memengaruhi kinerja. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB yang lebih kecil dari pada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB yang lebih besar dari pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** *Kepuasan kerja, Komitmen organisasional, OCB, Kinerja karyawan.*

**Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment  
on Employee Performance  
with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variable  
at Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I. Yogyakarta**

**Aditya Rahman**

**Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Islam Indonesia**

[adityarahman1995@gmail.com](mailto:adityarahman1995@gmail.com)

***ABSTRACT***

This research aimed at finding out about the partial effect of job satisfaction on OCB, the partial effect of organizational commitment on OCB, and the simultaneous effect of both job satisfaction and organizational commitment on OCB, the partial effect of job satisfaction on employee performance, the partial effect of organizational commitment on employee performance, and the simultaneous effect of both job satisfaction and organizational commitment on employee performance, the effect of OCB on employee performance, the indirect effect of job satisfaction on employee performance through OCB, and the indirect effect of organizational commitment on employee performance through OCB.

This research was conducted at Puskesmas Mlati 2 Sleman Regency. The samples were 51 civil servant employees at this health center. All the 51 questionnaires were filled out and analyzed using SPSS v.20.

The results showed that job satisfaction has partial effect on OCB and performance. Organizational commitment has partial effect on OCB and performance. Job satisfaction and organizational commitment have simultaneous effect on OCB. Job satisfaction and organizational commitment have simultaneous effect on performance. OCB has effect on performance. Job satisfaction has indirect effect on performance through OCB that is less significant compared to the direct effect of job satisfaction on employee performance. Organizational commitment has indirect effect on performance through OCB that is more significant compared to the direct effect of organizational commitment on employee performance.

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

February 12, 2018

**TRANSLATOR STATEMENT**

The information appearing herein has been translated by a Center for International Language and Cultural Studies of Islamic University of Indonesia  
CILACS UII JI. DEMANGAN BARU NO 24  
YOGYAKARTA, INDONESIA.  
Phone/Fax: 0274 540 255

## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakaatuh*

*Alhamdulillah* rabbil'alamin, segala puja, puji, dan syukur atas kehadiran Allah SWT, Tuhan semesta alam yang telah memberikan nikmat kepada kita semua, sehingga dengan nikmat-nikmatnya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening* di Puskesmas Mlati 2”** Adapun penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Tidak lupa pula salam serta shalawat kita sampaikan kepada junjungan kita, Nabi Muhammad SAW, yang menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia di muka bumi ini, nabi yang telah mengantarkan umatnya menuju jalan yang terang benderang seperti sekarang ini. Semoga *shalawat* dan salam terlimpahkan pula kepada seluruh umatnya. Amin.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Puskesmas Mlati 2 melalui OCB. Diharapkan, dengan penelitian ini akan bermanfaat bagi semua pihak sehingga bisa memberikan sedikit pencerahan untuk mengetahui dan melakukan perubahan sehingga menjadi lebih baik lagi.

Dalam penyusunan skripsi ini, berbagai fasilitas, bimbingan dan bantuan telah penulis terima dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada :

1. Kedua orang tua tercinta yang dukungan serta doa mereka tidak pernah berhenti mengalir dalam setiap langkah dalam pengerjaan penelitian ini.
2. Kakak laki laki saya, Rakhmat Widya Pratama dan kakak perempuan saya, Noor Kartika Sari, yang selalu memberikan iringan dukungan dan doa.
3. Bapak Nandang Sutrisno, SH., LL.M., M.Hum., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Sutrisno, MM selaku Ketua Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Arif Hartono, SE, MHRM, Ph.D, selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan bimbingan, pengarahan, dan perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu dr. Veronika Evita Setianingrum, MPH, selaku kepala Puskesmas Mlati 2, yang telah memberikan izin dalam melakukan pengumpulan data untuk penyelesaian penulisan skripsi ini.
8. Bapak Sudiya SKM, MPH, selaku kepala subbagian tata usaha Puskesmas Mlati 2, yang telah membantu dalam pengumpulan data penelitian skripsi ini.

9. Seluruh karyawan PNS Puskesmas Mlati 2 atas segala partisipasinya dalam mengisi kuesioner sehingga penelitian ini bisa berjalan lancar.
10. Sahabat-sahabatku, Fandi, Ichsan, Tyo, Adhe, Idham, dan Andre, yang telah memberikan bantuan, dukungan, serta hiburan selama pengerjaan skripsi ini.
11. Sahabat seperjuangan, Andre, Hilmi, Gigih, Dodik, Totok, Okta, Juan, Faiz, Alo, Katlin, Inan, Erlee, dan Lina, yang selalu membantu dalam proses pengerjaan skripsi ini.
12. Teman-teman KKN-321, Bang Iqbal, Dayat, Hanif, Je, Linda, Alif, dan Dila yang telah memberikan dukungannya.
13. Teman-teman seperjuangan jurusan Manajemen khususnya jurusan SDM 2013 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

Penulis sadar bahwa kebaikan dan bantuan yang diterima penulis tidak akan bisa semuanya terbalaskan oleh penulis secara langsung, namun Allah SWT yang akan membalas semua kebaikan yang telah penulis terima dengan balasan yang lebih baik. Amin.

Semoga skripsi ini bisa memberikan manfaat bagi kita semua. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan. Untuk itu, saran dan kritik masih diperlukan dalam penulisan skripsi ini agar menjadi lebih baik.

Wa'alaikumsalam Warahmatullahi Wabarakaatuh

Yogyakarta, 25 November 2017

Penulis

Aditya Rahman

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul</b> .....	<b>i</b>
<b>Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme</b> .....	<b>ii</b>
<b>Halaman Pengesahan Skripsi</b> .....	<b>iii</b>
<b>Berita Acara Ujian Tugas Akhir Skripsi</b> .....	<b>iv</b>
<b>Motto</b> .....	<b>v</b>
<b>Abstrak</b> .....	<b>vi</b>
<i>Abstract</i> .....	<b>vii</b>
<b>Kata Pengantar</b> .....	<b>viii</b>
<b>Daftar Isi</b> .....	<b>xii</b>
<b>Daftar Gambar</b> .....	<b>xviii</b>
<b>Daftar Tabel</b> .....	<b>xix</b>
<b>Daftar Lampiran</b> .....	<b>xxi</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1.Latar Belakang Masalah .....	1
1.2.Rumusan Masalah Penelitian .....	6
1.3.Tujuan Penelitian .....	7
1.4.Manfaat Penelitian .....	8
<b>KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1.Penelitian Terdahulu .....	9
2.2.Tabel Jurnal .....	24
2.3.Landasan Teori .....	34
2.3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	34
Pengertian Sumber Daya Manusia .....	34

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	34
2.3.2. Kepuasan Kerja .....	37
Pengertian Kepuasan Kerja .....	37
Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja .....	38
Dimensi dan Indikator .....	40
2.3.3. Komitmen Organisasional .....	44
Pengertian Komitmen Organisasional .....	44
Faktor yang memengaruhi Komitmen Organisasional .....	45
Dimensi dan Indikator .....	46
2.3.4. OCB .....	51
Pengertian OCB .....	51
Faktor yang Memengaruhi OCB .....	51
Dimensi dan Indikator .....	52
2.3.5. Kinerja Karyawan .....	57
Pengertian Kinerja Karyawan .....	57
Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan .....	57
Dimensi dan Indikator .....	59
2.4. Hubungan Antar Variabel .....	62
2.4.1. Kepuasan Kerja Terhadap OCB .....	62
2.4.2. Komitmen Organisasional Terhadap OCB .....	63
2.4.3. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB .....	64
2.4.4. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	64
2.4.5. Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan .....	65
2.4.6. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja	

Karyawan .....	66
2.4.7. OCB Terhadap Kinerja Karyawan .....	67
2.4.8. Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OCB .....	68
2.5. Kerangka Pemikiran .....	69
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>70</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	70
3.2. Lokasi Penelitian .....	70
3.2.1. Profil Perusahaan .....	71
3.2.2. Struktur Organisasi .....	73
3.2.3. Visi dan Misi Perusahaan .....	74
3.3. Variabel Penelitian .....	74
3.3.1. Variabel Independen .....	74
3.3.2. Variabel <i>Intervening</i> .....	74
3.3.3. Variabel Dependen .....	75
3.4. Definisi Operasional .....	75
3.4.1. Kepuasan Kerja .....	75
3.4.2. Komitmen Organisasional .....	76
3.4.3. OCB .....	77
3.4.4. Kinerja Karyawan .....	79
3.5. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	81
3.5.1. Jenis Data .....	81
3.5.2. Teknik Pengumpulan Data .....	81
3.6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	83

3.6.1. Uji Validitas .....	83
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	84
3.7. Populasi dan Sampel .....	85
3.7.1. Populasi .....	85
3.7.2. Sampel .....	85
3.8. Metode Analisis Data .....	86
3.8.1. Analisis Deskriptif .....	86
3.8.2. Analisis Inferensial .....	86
3.8.3. Uji Asumsi Klasik .....	86
3.8.4. Analisis Regresi Linear Berganda .....	87
3.8.5. Uji Hipotesis .....	88
<b>HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>90</b>
4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	90
4.1.1. Uji Validitas .....	90
4.1.2. Uji Reliabilitas .....	94
4.2. Analisis Deskriptif .....	95
4.2.1. Jenis Kelamin .....	95
4.2.2. Usia .....	96
4.2.3. Pendidikan Terakhir .....	96
4.2.4. Masa Kerja .....	97
4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian .....	98
4.4. Uji Asumsi Klasik .....	114
4.4.1. Uji Normalitas .....	114
4.4.2. Uji Multikolinearitas .....	115

4.4.3. Uji Heteroskedastisitas .....	116
4.5. Uji Hipotesis .....	117
4.5.1. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB .....	117
4.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	121
4.5.3. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan .....	126
4.5.4. Analisis Jalur .....	129
4.5.5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	132
4.6. Pembahasan .....	133
4.6.1. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap OCB karyawan ( $Z$ ) .....	134
4.6.2. Pengaruh Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $Z$ ) .....	136
4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap OCB .....	139
4.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	141
4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	144
4.6.6. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	147
4.6.7. Pengaruh OCB ( $Z$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	149
4.6.8. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) .....	151
4.6.9. Pengaruh Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) melalui OCB ( $Z$ ) .....	155
4.7. Pembahasan Umum .....	157

<b>HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>159</b>
5.1.Kesimpulan .....	159
5.2.Saran .....	160
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>162</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>166</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1. Kerangka Pemikiran .....	69
3.1. Struktur Organisasi .....	73
4.1. Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja .....	102
4.2. Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional .....	105
4.3. Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel OCB .....	109
4.4. Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan .....	112
4.5. Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian .....	114
4.6. Uji Heteroskedastisitas .....	116
4.7. Analisis Jalur .....	130

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1. Tabel Jurnal .....	24
2.2. Tabel Rangkuman Teori Jurnal .....	31
4.1. Tabel Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel .....	90
4.2. Tabel Validitas Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja .....	91
4.3. Tabel Validitas Pernyataan Variabel Komitmen Organisasional .....	92
4.4. Tabel Validitas Pernyataan Variabel OCB .....	92
4.5. Tabel Validitas Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan .....	93
4.6. Tabel Hasil Pengujian Reliabilitas .....	95
4.7. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	95
4.8. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	96
4.9. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	96
4.10. Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	97
4.11. Tabel Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan .....	98
4.12. Tabel Interval Skala .....	99
4.13. Tabel Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja .....	99
4.14. Tabel Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja .....	101
4.15. Tabel Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja .....	101
4.16. Tabel Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasional .....	102
4.17. Tabel Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasional ..	103
4.18. Tabel Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional .....	104
4.19. Tabel Penilaian Responden terhadap OCB .....	106

4.20. Tabel Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap OCB.....	107
4.21. Tabel Hasil Analisis Frekuensi Variabel OCB .....	108
4.22. Tabel Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan .....	110
4.23. Tabel Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan .....	111
4.24. Tabel Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan .....	112
4.25. Tabel Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian .....	113
4.26. Tabel Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian .....	113
4.27. Tabel Hasil Analisis Uji Normalitas .....	114
4.28. Tabel Hasil Analisis Uji Multikolinearitas .....	115
4.29. Tabel Regresi Linier Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB .....	117
4.30. Tabel Uji F ANOVA Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB .....	120
4.31. Tabel Koefisien Determinasi $X_1$ dan $X_2$ terhadap Z.....	121
4.32. Tabel Regresi Linier Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	122
4.33. Tabel Uji F ANOVA Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan .....	125
4.34. Tabel Koefisien Determinasi $X_1$ dan $X_2$ terhadap Y .....	126
4.35. Tabel Regresi Linier OCB terhadap Kinerja Karyawan .....	126
4.36. Tabel Koefisien Determinasi Z terhadap Y .....	129
4.37. Tabel Koefisien Jalur .....	131
4.38. Tabel Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis .....	132

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1: Kuesioner Penelitian .....	167
Lampiran 2: Tabulasi Data Mentah .....	175
Lampiran 3: Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja .....	179
Lampiran 4: Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional .....	180
Lampiran 5: Hasil Uji Validitas OCB .....	181
Lampiran 6: Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	182
Lampiran 7: Uji Reliabilitas .....	183
Lampiran 8: Analisis Deskriptif .....	184
Lampiran 9: Uji Asumsi Klasik .....	185
Lampiran 10: Analisis Kuantitatif .....	187
Lampiran 11: Transkrip Wawancara Pendukung Hasil Penelitian .....	189
Lampiran 12: Surat Izin Penelitian .....	194
Lampiran 13: Surat Bukti Selesai Penelitian .....	195
Lampiran 14: Dokumentasi Lokasi Penelitian .....	196
Lampiran 15: Biodata Peneliti .....	198



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Persaingan di era globalisasi sangat menuntut setiap perusahaan untuk menerapkan praktik praktik MSDM dengan baik dan benar, bahkan juga menuntut setiap karyawan untuk berkinerja secara maksimal agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat saat ini. Seperti yang diungkapkan oleh Rivai dan Sagala (2009), bahwa kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal, di mana ketercapaian tujuan perusahaan dinilai dari sejauh mana perusahaan mampu memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.

Handoko (2014) menyatakan bahwa pengukuran keberhasilan departemen personalia adalah prestasi atau pelaksanaan kerja dari karyawan. Kinerja sendiri merupakan catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama suatu waktu tertentu (Benardin dan Russel, 1998). Selain itu, Dessler (20016) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Dinyatakan juga oleh Handoko (2014) bahwa karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek aspek ekonomis, teknis, serta berperilaku lainnya. Beberapa faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga telah disebutkan oleh Robbins (2013), yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB.

Selain beberapa faktor tersebut, pernyataan Handoko di atas juga diperkuat dan dibuktikan oleh banyak jurnal. Dari beberapa jurnal yang penulis baca terbukti bahwa Kinerja karyawan dipengaruhi oleh Komitmen Organisasional (Yeh dan Hong, 2012), Kepuasan Kerja (Fu dan Deshpande, 2013), dan juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Ebrahimzadeh dan Gholami, 2016).

Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya tersebut (Robbins, 2013). Kepuasan kerja sendiri merupakan hasil dari persepsi karyawan atas seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang dianggap penting (Luthans, 2011). Sedangkan Robbins (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang positif terhadap suatu pekerjaan yang timbul dari penilaian atas karakteristik pekerjaan tersebut. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fu (2014) terhadap 476 karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan asuransi di China, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu penting bagi manajer SDM untuk menstimulus tingkat kepuasan kerja karyawan dengan tujuan untuk menjaga atau bahkan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2008), Khan *et al.* (2012), dan Sadasa (2013).

Selain Kepuasan Kerja, kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasional. Apabila kepuasan kerja cenderung berfokus kepada sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, komitmen organisasional lebih kepada sikap yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap

perusahaannya (Luthans, 2011). Komitmen organisasi sendiri menurut Mowday, *et al.* (dalam Luthans, 2011) adalah; (1) keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi, (2) kebersediaan untuk berusaha keras untuk kepentingan organisasi, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan yang diusung oleh organisasi. Dari berbagai definisi tentang komitmen organisasional, Luthans (Luthans, 2011) dalam bukunya menyimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan terhadap organisasinya, dan merupakan proses yang berkelanjutan di mana anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap keberlangsungan dan kesuksesan organisasinya. Hubungan antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan juga telah didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Yeh dan Hong (2012) terhadap 1600 karyawan dari suatu perusahaan sepatu di China. Hasil dari penelitian tersebut adalah terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Melihat kenyataan seperti itu maka sangat penting untuk menjaga komitmen organisasional dari seorang karyawan terhadap organisasinya agar kinerja yang diberikannya dapat terjamin. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Ma *et al.* (2013), Purnama (2013), dan Sawitri *et al.* (2015).

Selaras dengan beberapa variabel sebelumnya, praktik OCB yang dilakukan oleh seseorang di dalam suatu organisasi juga memiliki dampak yang positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Organ, (dalam Luthans, 2011), OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara

keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa penerapan OCB merupakan suatu hal yang tidak diatur oleh perusahaan namun dapat memengaruhi kinerja. Pengaruh OCB terhadap kinerja juga telah banyak dibuktikan oleh studi yang dilakukan oleh para akademisi. Salah satu studi yang mendukung hubungan antara dua variabel ini adalah yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016). Hasil dari studi yang mereka lakukan terhadap staf dari Guilan University of medical science menyatakan bahwa praktik OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Chiang *et al.* (2012), Ristiana (2013), dan Sawitri *et al.*

Sebagai salah satu sarana pelayanan kesehatan bagi masyarakat di Kecamatan Mlati, puskesmas di daerah tersebut sangat dituntut untuk dapat memberikan pelayanan terbaiknya sehingga dapat mendukung visi dan misi yang diusung oleh Dinas Kesehatan Kab. Sleman. Salah satu misi yang diusung oleh Dinas Kesehatan Sleman adalah “Meningkatkan kinerja Dinas Kesehatan dan UPTnya melalui peningkatan kualitas sistem manajemen mutu”. Untuk mewujudkan misi tersebut, Dinas Kesehatan Sleman memiliki beberapa strategi, yang di antaranya adalah dengan meningkatkan kualitas SDM di bidang kesehatan untuk meningkatkan daya saing, mewujudkan SDM yang professional, dan menerapkan anggaran berbasis kinerja. Strategi tersebut terus digenjut dan pada tahun 2016 Kabupaten Sleman meraih prestasi dengan menjadi Kabupaten pertama di Indonesia yang seluruh puskesmasnya sudah terakreditasi, hal ini semata mata dilakukan untuk meningkatkan pelayanan dan mutu di bidang kesehatan (Harianjogja, 2016)

Peraih prestasi tersebut secara tidak langsung menjadi tantangan bagi dinas kesehatan dan juga setiap puskesmas di Kabupaten Sleman untuk dapat terus menjaga dan meningkatkan kinerja baik di *level* organisasi maupun individu karyawan. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti terutama dalam hal Kepuasan Kerja yang dirasakan oleh SDM puskesmas dan juga Komitmen Organisasional dari seluruh SDM puskesmas di Kabupaten Sleman. Selain itu praktik Organizational Citizenship Behavior di kalangan karyawan puskesmas juga menjadi hal yang menarik untuk dicari tahu korelasinya dengan kinerja karyawan di Puskesmas Mlati 2.

Dari beberapa keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah Kepuasan kerja, Komitmen Organisasional dan OCB. Hal yang juga disoroti di atas adalah peningkatan kinerja karyawan yang dalam hal ini adalah karyawan Puskesmas Mlati 2 guna mendukung perolehan akreditasi puskesmas tersebut. Dengan begitu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening* di Puskesmas Mlati 2”

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, dapat dibuat beberapa rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah ada pengaruh dari Kepuasan kerja terhadap OCB karyawan ?
2. Apakah ada pengaruh dari Komitmen organisasi terhadap OCB karyawan ?
3. Apakah ada pengaruh dari Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap OCB karyawan ?
4. Apakah ada pengaruh dari Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan ?
5. Apakah ada pengaruh dari Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan ?
6. Apakah ada pengaruh dari Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan ?
7. Apakah ada pengaruh dari OCB terhadap Kinerja karyawan ?
8. Apakah ada pengaruh dari Kepuasan kerja terhadap Kinerja melalui OCB karyawan ?
9. Apakah ada pengaruh dari Komitmen organisasi terhadap Kinerja melalui OCB karyawan ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini terdapat beberapa tujuan yang hendak dicapai oleh penulis, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap OCB karyawan.
2. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasi terhadap OCB karyawan.
3. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap OCB karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui pengaruh OCB terhadap Kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja melalui OCB karyawan.
9. Untuk mengetahui pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja melalui OCB karyawan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang akan dilakukan ini akan memberikan sejumlah manfaat, yaitu manfaat Teoretik dan Praktis. Manfaat teoretik dari penelitian ini adalah menambah khazanah dalam dunia ilmu pengetahuan, khususnya dalam hal praktik sumber daya- manusia. Untuk manfaat praktis terdapat beberapa pihak yang dapat mendapatkan manfaat dari penelitian ini, yaitu;

##### **1. Peneliti**

Manfaat dari diselesaikannya penelitian ini bagi penulis sendiri adalah untuk menuntaskan tugas akhir dari bangku perkuliahan.

##### **2. Perusahaan**

Dengan terselesaikannya penelitian ini perusahaan akan mengetahui tentang aspek apa saja yang perlu ditingkatkan, dipertahankan, dan direvisi ulang. Selain itu penelitian juga dapat dijadikan bahan evaluasi bagi perusahaan untuk menentukan strategi ke depan agar kinerja karyawan dan organisasi dapat lebih baik.

##### **3. Pembaca**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan tambahan bagi penelitian selanjutnya dan dapat dipertimbangkan oleh organisasi dan/atau perusahaan yang menghadapi kasus yang sama.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

##### 2.1.1. Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap OCB

###### 1. Erturk, *et al.* (2004)

Alper Erturk, Cengiz Yilmaz, dan Adnan Ceylan melakukan penelitian dengan judul *Promoting Organizational Citizenship Behaviors : Relatives Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness*. Pengukuran variabel OCB digunakan item yang dikembangkan oleh Smith et al. (1983) yang bernama *Citizenship Behavior Scale*, variabel Komitmen organisasi digunakan *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979), pengukuran Kepuasan kerja menggunakan 18 item yang diadopsi dari Brayfield dan Rothe (1951), dan untuk pengukuran *Procedural Justice dan Distributive Justice* menggunakan item yang dikembangkan oleh Niehoff dan Moorman (1993). Penelitian dilakukan terhadap tiga perusahaan manufaktur di Istanbul dan Kocaeli, Turki. Mereka mengambil sampel sebanyak 150 karyawan secara acak dan melakukan *pilot survey* terhadap 15 karyawan untuk menguji kuesioner yang mereka buat. Dari 150 kuesioner disebar akhirnya didapatkan 107 kuesioner yang dapat digunakan sebagai sumber data. Setelah dilakukan pengolahan statistik menggunakan program SPSS versi 16 akhirnya didapatkan beberapa hasil dari penelitian ini, yaitu; Komitmen organisasi secara positif berhubungan dengan OCB, Kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan OCB, *Procedural justice* secara

positif berhubungan dengan OCB *Distributive Justice* secara positif berhubungan dengan OCB, *Procedural Justice* lebih berpengaruh terhadap OCB dibandingkan dengan Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja, dan yang terakhir adalah *Distributive Justice* lebih berpengaruh terhadap OCB dibandingkan dengan Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja.

## 2. Prasetio, et al. (2015)

*The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior* merupakan penelitian yang dilakukan oleh Arif Partono Prasetio, Syahrizal Siregar, dan Bachrudin Saleh Luturlean. Dalam melakukan pengukuran terhadap variabel OCB menggunakan konsep yang dikembangkan Organ (dalam Luthans, 2011) dengan lima dimensi OCBm yaitu; *Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Sportmanship, dan Courtesy*. Sedangkan untuk variabel Komitmen organisasi diukur dengan konsep yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) yang terdiri dari tiga dimensi yaitu; *Affective commitment, Continuance commitment, dan Normative commitment*. Pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan *Job Descriptive Index (JDI)* yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2013) dengan lima dimensinya yaitu; *Job it-self, Supervisor, Co-Worker relation, Salary, dan Career development*. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT.PLN (Persero) wilayah distribusi Jawa Barat dan Banten. Populasi berjumlah 252 karyawan dan diambil sampel sebanyak 150 orang dengan metode *Non-probability sampling*, dan dari keseluruhan sampel hanya 100 di antaranya

yang mengembalikan kuesioner dengan isian lengkap. Hubungan antar variabel dianalisis dengan analisis regresi bertingkat dan sebelumnya data diuji dengan uji normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas. Analisis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan program SPSS versi 21. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa ada efek positif dan signifikan antara Kepuasan kerja dengan OCB, antara Komitmen organisasi dengan OCB, dan juga ada efek positif dan signifikan antara Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap OCB.

### 3. Sawitri, *et al.* (2016)

Penelitian yang dilakukan oleh Dyah Sawitri, Endang Suswati, dan Khasbulloh Huda mengusung judul *Impact of Job Satisfaction, Organization Commitment, Organization Citizenship Behavior (OCB) on Employees Performance*. Penelitian mereka lakukan terhadap pegawai tetap di PT.PLN area distribusi Jawa Timur Unit Mojokerto. Populasi diketahui sejumlah 393 orang dan dengan menggunakan metode pengambilan sampel *purposive sampling* didapatkan sampel sebanyak 186 orang. Untuk mengukur variabel Kepuasan kerja digunakan empat indikator, yaitu; kesempatan untuk menjadi diri mereka sendiri, lingkungan pekerjaan, upah, dan *Teamwork* antara atasan dan bawahan. Untuk mengukur variabel komitmen organisasi ada enam indikator yang digunakan, yaitu; keterkaitan emosional, *sense of belonging*, *based on losses*, pertimbangan pengorbanan, menetap di organisasi, dan tanggung jawab pada organisasi. Pengukuran variabel OCB menggunakan 5 indikator yang dikembangkan oleh Organ (1997), yaitu; *Altruism*, *Conscientiousness*, *Civic virtue*, *Sportmanship*, dan

*Courtesy*. Pengukuran variabel kinerja karyawan menggunakan enam indikator, yaitu; perilaku inovatif, Inisiatif, tingkat potensi diri, *Time management*, Pencapaian kualitas dan kuantitas pekerjaan, dan kemampuan diri untuk memenuhi target. Data yang didapatkan kemudian dianalisis menggunakan dua metode, yaitu analisis deskriptif dan analisis regresi multivariat dengan SEM (*Structural Equation Modelling*) menggunakan program AMOS versi 4.0. Dari penelitian ini didapatkan beberapa pembuktian bahwa Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap OCB dan juga Komitmen organisasi, Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap OCB dan Kinerja karyawan, Kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui OCB, Komitmen organisasi memiliki dampak signifikan terhadap Kinerja karyawan melalui OCB, dan OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja karyawan.

#### **4. Ristiana (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013), dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar, dilakukan terhadap 112 karyawan di rumah sakit Bhayangkara Trijata, Denpasar, Bali. Item yang digunakan untuk mengukur variabel komitmen organisasional adalah (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan (3) penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi, yang dikembangkan oleh Mowday, Steers, dan

Peter tahun 1982. Pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan item yang dikembangkan oleh Luthans (2006), yaitu Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan, Kelompok kerja, dan Kondisi kerja. Pengukuran variabel OCB dengan menggunakan item yang dikembangkan oleh Podsakoff (2006), yaitu *altruism, courtesy, sportmanship, civic virtue*, dan *conscientiousness*. Sedangkan untuk variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator yang terdapat dalam Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3), yang di dalamnya terdapat unsur seperti Prestasi kerja, Tanggung jawab, Ketaatan, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan. Setelah data terkumpul kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan aplikasi SPSS versi 11,5 dan AMOS 16. Dari penelitian ini mendapati hasil bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan kinerja karyawan. OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil lain dari penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

### **2.1.2. Pengaruh dari Komitmen Organisasional terhadap OCB**

#### **1. Schappe (1998)**

*The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior* merupakan penelitian dari Stephen P. Schappe. Dalam melakukan pengukuran terhadap variabel *Procedural Justice* digunakan 19 item yang sebelumnya telah digunakan oleh Konovsky dan Cropanzano (1991) dan Moorman (1991). Untuk variabel Kepuasan kerja digunakan versi pendek dari *Minnesota*

*Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss, Dawiss, England, dan Lofquist, 1967). Variabel Komitmen organisasi diukur menggunakan versi pendek dari *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang telah dikembangkan oleh Mowday et al. (1979). Sedangkan untuk variabel ICB diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Smith et al. (1983). Penelitian dilakukan pada suatu perusahaan asuransi di Atlantik tengah. Digunakan sampel sebanyak 150 karyawan dan hanya kembali sebanyak 130 kuesioner. Dari data yang didapatkan kemudian dilakukan analisis regresi bertingkat dan didapatkan hasil bawa dari ketiga variabel dependen di atas hanya Komitmen organisasi yang memiliki pengaruh terhadap OCB secara signifikan

## **2. Ortiz, et al. (2015)**

*Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behacior in a Sample of Private Banking Employees* merupakan penelitian yang dilakukan oleh Maria Zayas-Ortiz, Ernesto Rosario, Eulalia Marques, dan Pablo Colon Grunerio. Penelitian ini dilakukan terhadap suatu bank swasta di Puerto Rico dengan populasi karyawan sebanyak 254 orang. Dari populasi tersebut kemudian diambil sampel sebanyak 154 karyawan dan dibagikan kuesioner dengan bantuan dari divisi HRD perusahaan. Dari jurnal tersebut dapat diketahui bahwa untuk mengukur variabel OCB digunakan skala OCB dengan jumlah 23 item yang dikembangkan oleh Dr. Ernesto Rosario-Hernandez dan Dr. Lillian Rovira Millan. Pengukuran variabel Komitmen organisasi menggunakan skala Komitmen organisasi yang berisik 15 item hasil

kembangan dari Dr. Ernesto Rosario- Hernandez dan Dr. Lillian Rovira-Millan. Data yang telah didapatkan kemudian dilakukan analisis deskriptif, analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), dan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan program SPSS versi 22 dan AMOS versi 22. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa ada hubungan signifikan antara Komitmen organisasi dengan praktik OCB, tidak ada hubungan signifikan antara Komitmen organisasi dengan praktik OCB, ada hubungan signifikan antara Komitmen organisasi dengan praktik OCB dengan variabel seperti jenis kelamin, umur, posisi, dan senioritas, dan tidak ada hubungan signifikan antara Komitmen organisasi dengan praktik OCB dengan variabel seperti jenis kelamin, umur, posisi, dan senioritas.

### **3. Purnama (2013)**

Penelitian yang dilakukan oleh Chamdan Purnama dengan judul *Influence Analysis of Organizational Culture, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organizational Performance*, dilakukan terhadap perusahaan sepatu kecil dan menengah di daerah Jawa Timur pada tingkatan *supervisor* sampai dengan manajer. Pengambilan sampel menggunakan metode *stratified cluster sampling*. Pengukuran variabel kinerja menggunakan *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992). Untuk mengukur variabel OCB digunakan konsep yang dikembangkan oleh Organ (1998) dengan lima dimensinya. Pengukuran Komitmen organisasi menggunakan beberapa indikator, yaitu; Bekerja melebihi target, membanggakan organisasi kepada orang lain, menerima semua tugas, *The*

*Similarity value*, Bangga menjadi bagian organisasi, *Organizations inspire*, *Excited choose to work in this organization*, dan peduli dengan nasib perusahaan. Untuk mengukur Kepuasan kerja karyawan digunakan lima indikator yang dikembangkan oleh Luthans (2005), sedangkan variabel Budaya perusahaan diukur menggunakan konsep dari Robbins (1998). Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode *Standard Equation Modeling* (SEM) dengan program SPSS versi 12. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa seluruh hipotesis terbukti, yaitu; : Budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap Komitmen organisasi, Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap Komitmen organisasi, Budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap OCB, Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap OCB, Komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap OCB, Budaya organisasi memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi, Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi, Komitmen organisasi memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi, dan OCB memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi.

### **2.1.3. Pengaruh dari OCB terhadap Kinerja Karyawan**

#### **1. Ebrahimzadeh dan Gholami (2016)**

*Considering Effect of Organizational Identity and Commitment on Job Performance of Guilan University of Medical Science Regarding Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior* merupakan penelitian yang dilakukan oleh Fereshteh Ebrahimzadeh dan Abdolkhalegh Gholami. Penelitian dilakukan kepada karyawan di *Guilan University of Medical*

*Science* dengan keseluruhan populasi sebanyak 1160 orang dan diambil sampel sebanyak 320 orang menggunakan metode *simple random sampling*. Dari total 320 kuesioner disebar hanya kembali sebanyak 293 unit saja. Data yang terkumpul dari lapangan kemudian dianalisis dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menggunakan program Lisrel. Penelitian ini mengungkap beberapa hipotesis yang seluruhnya terbukti, yaitu; Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB dan Kinerja karyawan, Identitas organisasi berpengaruh terhadap OCB dan Kinerja karyawan, OCB berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, OCB memediasi pengaruh antara Komitmen organisasi dengan Kinerja karyawan, dan OCB memediasi pengaruh antara Identitas Organisasi dengan Kinerja karyawan

## **2. Chiang dan Hsieh (2012)**

Penelitian yang dilakukan oleh Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh dengan judul *The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance : The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior* dengan mengambil sampel sebanyak 130 karyawan dari 26 hotel berbeda di Taiwan. Dari keseluruhan 130 kuesioner disebar hanya kembali sebanyak 112 unit. Pengukuran variabel *Perceived Organizational Support* (POS) menggunakan delapan item yang telah dikembangkan oleh Rhoades (2001). Untuk variabel *Psychological Empowerment* digunakan 12 item yang dikembangkan oleh Spreitzer (1995). Variabel OCB diukur menggunakan lima dimensi yang dikembangkan oleh Podsakoff dengan total item sebanyak 24 pertanyaan, dan untuk variabel *Job Performance* diukur menggunakan enam item yang

dikembangkan oleh Ang et al. (2003) dan Kim et al. (2009). Data yang telah terkumpul dilakukan analisis statistik deskriptif dan analisis reliabilitas menggunakan program SPSS versi 12. Sedangkan untuk *Confirmatory Factor Analysis* dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dilakukan menggunakan program AMOS 7.0. Hasil dari penelitian ini adalah POS secara positif memengaruhi OCB karyawan, *Psychological empowerment* secara positif memengaruhi OCB dan Kinerja karyawan. OCB karyawan secara positif memengaruhi Kinerja karyawan, POS Karyawan secara positif memengaruhi Kinerja karyawan melalui OCB, dan *Psychological empowerment* secara positif memengaruhi Kinerja karyawan melalui OCB.

### **3. Asiedu, et al. (2014)**

*Organizational Commitment and Citizenship Behavior : Tools To Improve Employee Performance ; An Internal Marketing Approach* merupakan penelitian yang dilakukan oleh Michael Asiedu, Jacob Owusu Sarfo, dan Daniel Adjei. Objek penelitian ini adalah 10 bank swasta di Ghana dan dari setiap bank diambil 20 orang karyawan sebagai sampel untuk dibagikan kuesioner yang berisi 30 pertanyaan. Data yang terkumpul dilakukan analisis menggunakan program SPSS versi 20. Dilakukan *Pearson Moment Correlation Test* untuk menilai hubungan antar variabel, baik dependen maupun independen. Dari tes korelasi tersebut dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa Komitmen organisasi secara positif dan signifikan berhubungan dengan Kinerja karyawan, dan OCB secara positif dan signifikan berhubungan dengan Kinerja karyawan

#### 2.1.4. Pengaruh dari Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

##### 1. Khan, *et al.* (2011)

Penelitian yang berjudul *Impact of Job Satisfaction on Employee Performance : An Empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan* ini dilakukan oleh Alamdar Hussain Khan, Muhammad Musarrat Nawaz, Muhammad Aleem, dan Wasim Hamed. Penelitian mereka lakukan dengan menyebarkan kuesioner sebanyak 250 unit kepada institusi medis di Punjab, dan hanya kembali sebanyak 200 unit (80 persen). Pengukuran kepuasan kerja menggunakan beberapa item yang dikembangkan oleh Opkara (2002), yaitu; Gaji, Promosi, Keamanan dan keselamatan kerja, Kondisi pekerjaan, Otonomi, Hubungan dengan rekan kerja, Hubungan dengan supervisor, dan Sifat pekerjaan. Dari pengolahan dan analisis data secara statistik dengan menggunakan program SPSS versi 16 didapatkan hasil bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

##### 2. Sadasa (2009)

Penelitian yang dilakukan oleh Karantiano Sadasa yang berjudul *The Influence of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction Towards Teacher Job Performance*, mengambil objek penelitian berupa seluruh guru SMP Negeri di Sukabumi. Pengambilan sampel menggunakan metode *Proportional Random Sampling* dan didapatkan sampel sebanyak 221 orang yang kemudian dibagikan kuesioner kepada mereka. Dari hasil pengumpulan data, dilakukan analisis regresi linear dan analisis jalur untuk mengetahui signifikansi antara variabel

independen dengan variabel dependen yang digunakan. Dalam melakukan analisis penulis menggunakan program SPSS versi 20. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa terdapat dampak langsung dan positif dari budaya organisasi terhadap kinerja guru, perilaku kepemimpinan terhadap kinerja guru, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, perilaku kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru.

### **3. Novita, *et al* (2016)**

Penelitian yang dilakukan oleh Novita *et al.* (2016) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang) ini dilakukan terhadap 59 sampel karyawan dengan menggunakan metode penyebaran kuesioner. Pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan item yang dikembangkan Luthans (2006), yaitu Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan, Kelompok kerja, dan Kondisi kerja. Untuk mengukur komitmen organisasional digunakan item yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1984), yaitu *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*. Sedangkan untuk mengukur kinerja digunakan item yang dikembangkan oleh Dharma (2003), yaitu Kuantitas, Kualitas, dan Ketepatan. Hasil dari penelitian ini dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan memengaruhi kinerja karyawan. Kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan secara parsial, sedangkan komitmen organisasi tidak memengaruhi kinerja secara parsial.

#### **2.1.5. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

### 1. Fu dan Deshpande (2014)

Penelitian yang dilakukan oleh Weihui Fu, Satish P. Deshpande dengan judul *The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in A China's Insurance Company*, memilih objek penelitian yang merupakan karyawan di suatu perusahaan besar asuransi di China. Mereka menyebarkan 600 kuesioner dan kembali sebanyak 476 kuesioner (79,3 persen). Dalam mengukur *Caring climate* mereka menggunakan skala yang telah dikembangkan oleh Deshpande (1996), untuk pengukuran *Organizational Commitment* menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991), sedangkan untuk mengukur *Job Satisfaction* menggunakan item yang dikembangkan oleh Cellucci dan Devries (1978). Pengolahan data menggunakan program SPSS versi 16 dan didapatkan hasil bahwa *Caring climate* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Job Satisfaction*, *Organizational Commitment*, dan *Job Performance*. *Job Satisfaction* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Organizational Commitment* tetapi tidak terhadap *Job Performance*. *Organizational Commitment* memiliki dampak signifikan terhadap *Job Performance*. Temuan lainnya adalah *Caring Climate* memiliki dampak yang signifikan terhadap *Organizational Commitment* melalui *Job Satisfaction*, *Caring Climate* memiliki dampak signifikan terhadap *Job Performance* melalui *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*. Dan temuan terakhir adalah *Job Satisfaction* memiliki dampak signifikan terhadap *Job Performance* melalui *Organizational Commitment*.

## 2. Yeh dan Hong (2012)

Penelitian dengan judul *The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership and Job Performance* yang dilakukan oleh Dr. Heryren Yeh dan Dachuan Hong, dilakukan kepada karyawan di pabrik sepatu di Taiwan, China. Dari total sejumlah 1600 kuesioner disebar hanya kembali sebanyak 420 unit saja. Dalam mengukur Kepemimpinan Transformasional menggunakan dimensi; Motivasi inspirasi, Stimulasi intelektual, Pertimbangan individual, dan Pengaruh ideal. Sedangkan dimensi Kepemimpinan Transaksional adalah; *Contingent reward* dan *Management by exception*. Pengukuran variabel Komitmen organisasi digunakan 18 item yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991) dengan tiga dimensinya yaitu; Komitmen Afektif, Komitmen Kontinyu, dan Komitmen Normatif. Setelah data terkumpul dilakukan analisis reliabilitas korelasi dan regresi yang dilakukan dengan program SPSS versi 17. Dari pengolahan data yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa seluruh hipotesis yang diusung terbukti, antara lain; Gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan memengaruhi Komitmen organisasi, Komitmen organisasi secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja karyawan, Gaya kepemimpinan secara positif dan signifikan memengaruhi Kinerja karyawan, dan yang terakhir adalah Komitmen organisasi memediasi hubungan antara Gaya kepemimpinan dengan Kinerja karyawan.

## 3. Al-Ahmadi (2009)

*Factors Affecting Performance of Hospital Nurses In Riyadh Region, Saudi Arabia*, merupakan penelitian yang dilakukan oleh Hanan Al-

Ahmadi. Penelitian ini dilakukan terhadap lima belas rumah sakit kementerian kesehatan di wilayah Riyadh, Arab Saudi, dengan total jumlah perawat sebanyak 1834 orang. Sampel merupakan keseluruhan dari populasi, dan total kuesioner yang dapat digunakan sebanyak 923. Di dalam jurnal ini peneliti menggunakan versi pendek dari *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang dikembangkan oleh Weiss et al. (1967) untuk mengukur variabel Kepuasan kerja. Untuk mengukur variabel Komitmen organisasi digunakan *Organizational Commitmen Questionnaire* (OCQ) yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979), sedangkan dalam mengukur variabel Kinerja diukur dengan form penilaian kinerja yang telah digunakan oleh kementerian kesehatan dalam melakukan *review* tahunan terhadap profesi tenaga kesehatan. Dalam melakukan analisis dilakukan menggunakan *Pearson's Production Moment Correlation* untuk menentukan hubungan dari tiap variabel independen dengan kinerja. Setelah itu dilakukan analisis regresi bertingkat untuk menentukan bobot dari tiap variabel dalam memprediksi kinerja karyawan, analisis ini dilakukan menggunakan program SPSS. Dari penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi memiliki hubungan dengan Kinerja karyawan di rumah sakit Kementerian Kesehatan di Riyadh.

## 2.2. Tabel Jurnal

**Tabel 2.1.**  
**Tabel Jurnal**

No.	Judul Penelitian / Peneliti	Variabel dan Teori	Hasil Penelitian
1	<p>Khan, <i>et al.</i> (2012) <i>Impact Of Job Satisfaction On Employee Performance: An Empirical Study Of Autonomous Medical Institutions Of Pakistan</i></p> <p>Pakistan Industri : Jasa Medis Penerbit : <i>African Journal Of Business Management</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 200</p>	<p><b>Kepuasan kerja (Opkara, 2002):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pay</li> <li>- promotion</li> <li>- job safety and security</li> <li>- working conditions</li> <li>- autonomy</li> <li>- relationship with coworkers</li> <li>- relationship with supervisor</li> <li>- nature of work</li> </ul> <p><b>Kinerja</b> (tidak disebutkan di dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa seluruh faset yang memengaruhi kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hasil lain juga didapati bahwa kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara positif</p>
2	<p>Fu dan Deshpande (2014) <i>The Impact Of Caring Climate, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Job Performance Of Employees In A China's Insurance Company</i></p> <p>China Industri : Jasa (Asuransi) Penerbit : <i>Journal Business Ethics</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 600</p>	<p><b>Komitmen Organisasional (Meyer dan Allen, 1991)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Affective commitment</li> <li>- Continuance commitment</li> <li>- Normative commitment</li> </ul> <p><b>Kepuasan kerja (Celluci and Devries, 1978)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>I frequently think about quitting this job (reverse coded)</i></li> <li>- <i>I am satisfied with the activities I perform every day</i></li> <li>- <i>Generally speaking, I am very satisfied with this job</i></li> </ul> <p><b>Kinerja</b> (tidak disebutkan dalam</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, berbeda dengan komitmen organisasional yang berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan lain di penelitian ini adalah kepuasan kerja akan berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan menjadikan komitmen organisasional sebagai variabel <i>intervening</i></p>

		jurnal)	
3	<p>Sadasa (2013) <i>The Influence Of Organizational Culture, Leadership Behavior, And Job Satisfaction Towards Teacher Job Performance</i></p> <p>Indonesia Industri : Jasa (Pendidikan, SMP di Sukabumi) Penerbit : <i>Indian Journal Of Health And Wellbeing</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 221</p>	<p><b>Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan</b> (diukur menggunakan item yang dikembangkan oleh peneliti, tidak disebutkan di dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p>
4	<p>Erturk, <i>et al.</i> (2004) <i>Promoting Organizational Citizenship Behaviors : Relative Effects Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Amd Perceived Managerial Fairness</i></p> <p>Turki Industri : Perusahaan manufaktur Penerbit : <i>Metu Studies In Development</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 150</p>	<p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b> <i>Citizenship Behavior Scale (Smith, et al 1983)</i> (tidak disebutkan di dalam jurnal)</p> <p><b>Komitmen Organisasional (Mowday, et al. , 1979)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kepuasan Kerja (Brayfield dan Rothe, 1951)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Temuan lain menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak positif juga terhadap OCB.</p>
5	<p>Prasetio, <i>et al.</i> (2015) <i>The Effects Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Indonesia Industri : Jasa (Pelayanan publik, PT.PLN)</p>	<p><b>Komitmen Organisasional</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kepuasan Kerja</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Organizational</b></p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, pun juga kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap variabel OCB. Temuan lain menyatakan bahwa secara simultan, komitmen</p>

	<p>Penerbit : Jurnal Siasat Bisnis  Alat analisis : SPSS  Sampel : 252</p>	<p><b>Citizenship Behavior (OCB)</b>  (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.</p>
6	<p>Schappe (1998)  <i>The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Amerika Serikat  Industri : Jasa (perusahaan asuransi)  Penerbit : <i>The Journal of Psychology</i>  Alat analisis : (tidak disebutkan dalam jurnal)  Sampel : 150</p>	<p><b>Kepuasan Kerja (Weiss, et al. , 1967)</b>  Format pendek dari <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)</i></p> <p><b>Komitmen Organisasional (Mowday, et al. 1979)</b>  <i>Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)</i></p> <p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Smith, et al. , 1983)</b>  <i>Citizenship Behavior Scale</i></p>	<p>Dari hasil analisis regresi didapatkan bahwa dari beberapa variabel yang diuji, hanya <b>Komitmen organisasional</b> yang memiliki hubungan yang signifikan terhadap OCB</p>
7	<p>Ebrahimzadeh, et al. (2016)  <i>Considering Effect Of Organizational Identity And Commitment On Job Performance Of Guilan University Of Medical Science Regarding Mediating Role Of Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Iran  Industri : Jasa (Pendidikan, Universitas Gulain, Iran)  Penerbit : <i>Journal of Current Research in Science</i>  Alat analisis : SEM, Program Lisrel  Sampel : 540</p>	<p><b>Kinerja (Soumendu Varna, 2012)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Organizational Citizenship Behavior (Organ, 1988)</b>  (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Komitmen organisasional (Peterson, 2013)</b>  (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. OCB juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan lain menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.</p>

8	<p>Yeh dan Hong (2012) <i>The Mediating Effect Of Organizational Commitment On Leadership Type And Job Performance</i></p> <p>China Industri : Manufaktur (Pabrik sepatu di China) Penerbit : <i>The Journal of Human Resource and Adult Learning</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 1600</p>	<p><b>Komitmen Organisasional (Meyer dan Allen, 1991)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kinerja (Schermerhorn, 1992)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memengaruhi kinerja karyawan secara positif.</p>
9	<p>Chiang dan Hsieh (2012) <i>The Impacts Of Perceived Organizational Support An Psychological Empowerment On Job Performance : The Mediating Effects Of Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>China Industri : Jasa (Perhotelan) Penerbit <i>International Journal of Hospitality Management</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 130</p>	<p><b>Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff, et al. , 2000)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kinerja Karyawan (Ang, et al. , 2003, dan Kim, et al. ,2009)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan</p>
10	<p>Asiedu, et al. (2014) <i>Organizational Commitment And Citizenship Behavior : Tools To Improve Employee Performance ; An Internal Marketing Approach</i></p> <p>Ghana Industri : Jasa (Perbankan) Penerbit : <i>European Scientific Journal</i> Alat analisis : SPSS Sampel : 200</p>	<p><b>Komitmen Organisasional (Meyer dan Allen, 1990)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ, 1988)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB dan juga kinerja karyawan. OCB juga memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan lain dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB.</p>
11	<p>Sawitri, et al. (2016)</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b></p>	<p>Berdasarkan analisis yang</p>

	<p><i>The Impact Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB), On Employees' Performance</i></p> <p>Indonesia Industri : Jasa (Pelayanan publik, PT.PLN) Penerbit : <i>International Journal of Organizational Innovation</i> Alat analisis : SEM, dengan program AMOS Sampel : 393</p>	<p><b>(Robbins, 2002)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Komitmen Organisasional (Robbins 2003, dan Luthans 1995)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ 1997)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kinerja (Waldman 2001, dan Mangkunagara 2001)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>dilakukan didapatkan hasil bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan komitmen organisasional. Komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan kinerja karyawan. OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Komitmen organisasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB.</p>
12	<p>Ortiz, et al. (2015) <i>Relationship Between Organizational Commitments And Organizational Citizenship Behaviour In A Sample Of Private Banking Employees</i></p> <p>Puerto Rico Industri : Jasa (Perbankan, Bank Swasta) Penerbit : <i>International Journal of Sociology and Social Policy</i> Alat analisis : SPSS dan AMOS Sampel ; 154</p>	<p><b>Komitmen Organisasional (Meyer dan Allen ,1991)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ, 1994)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB.</p>
13	<p>Al-Ahmadi (2009) <i>Factors Affecting Performance Of Hospital Nurses In Riyadh Region, Saudi Arabia</i></p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Komitmen</b></p>	<p>Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dapat diketahui bahwa variabel Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional</p>

	<p>Arab Saudi          Industri : Jasa Medi          Penerbit : <i>International Journal of Health Care Quality Assurance</i>          Alat analisis : SPSS          Sampel : 1834</p>	<p><b>Organisasional</b>          (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kinerja Karyawan</b>          (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>memiliki hubungan dengan Kinerja karyawan di rumah sakit Kementerian Kesehatan di Riyadh. Kinerja tersebut secara positif berhubungan dengan beberapa faktor personal seperti pengalaman kerja, kewarganegaraan, jenis kelamin, dan status pernikahan.</p>
14	<p>Ma, <i>et al.</i> (2013)  <i>Research On The Relationship Among Enterprise Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment And Job Performance</i></p> <p>China          Industri : (tidak disebutkan dalam jurnal)          Penerbit : <i>Applied Mechanics and Materials</i>          Alat analisis : SPSS          Sampel : 384</p>	<p><b>Kepuasan Kerja</b>          (Weiss, <i>et al.</i> , 1967)          Format pendek dari <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ</p> <p><b>Komitmen Organisasional</b>          (Meyer dan Allen, 1991)          - <i>Affective commitment</i>          - <i>Continuance commitment</i>          - <i>Normative commitment</i></p> <p><b>Kinerja Karyawan</b>          (Motowidlo dan Van Scotter, 1996)          (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Dari hasil analisis statistik yang dilakukan dapat diketahui bahwa Kepuasan kerja karyawan memiliki efek positif terhadap Komitmen organisasional, Komitmen organisasional memiliki peran yang menjembatani Kepuasan kerja dalam meningkatkan Kinerja karyawan.</p>
15	<p>Purnama (2013)  <i>Influence Analysis Of Organizational Culture, Organizational Commitment , Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance</i></p> <p>Indonesia</p>	<p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b>          (Organ ,1998, dan Luthans, 2005)          (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Komitmen Organisasional</b>          (Mc Neese dan</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap Komitmen organisasional, Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap OCB, Komitmen organisasional memiliki dampak positif terhadap OCB, Kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi,</p>

	<p>Industri : Manufaktur (Pabrik sepatu di Jawa Timur)  Penerbit : <i>International Journal of Business, Humanities, and Technology</i>  Alat analisis : SEM, dengan program statistik SPSS  Sampel : 174</p>	<p><b>Smith, 1996)</b>  (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kepuasan Kerja (As'ad, 2004, dan Handoko, 2001)</b>  (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kinerja Karyawan (Kaplan dan Norton, 1992)</b>  <i>Balance Scorecard:</i>  -<i>Financial Perspective</i>  -<i>The Customer Perspective</i>  -<i>Internal Business Process Perspective</i>  -<i>Learning and Growth Perspective</i></p>	<p>Komitmen organisasional memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi, dan OCB memiliki dampak positif terhadap Kinerja organisasi.</p>
16	<p>Novita, <i>et al.</i> (2016)  Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Indonesia  Industri : Jasa (Pelayanan publik, PT. Telekomunikasi Indonesia)  Penerbit : Jurnal Administrasi Bisnis  Alat analisis : SPSS  Sampel : 59</p>	<p><b>Kepuasan Kerja (Luthans, 2006)</b>  Pekerjaan itu sendiri, Gaji, Promosi, Pengawasan, Kelompok kerja, dan Kondisi kerja</p> <p><b>Komitmen Organisasional (Allen dan Meyer, 1984)</b> <i>Affective commitment, Continuance commitment, dan Normative commitment</i></p> <p><b>Kinerja Karyawan (Dharma, 2003)</b>  (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.F <math>0,000 &lt; \alpha = 0,05</math>. Kepuasan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.t <math>0,000 &lt; \alpha = 0,05</math> namun, komitmen organisasional tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan dengan nilai sig.t <math>0,344 &gt; \alpha = 0,05</math></p>
17	Ristiana (2013)	<b>Komitmen</b>	Hasil menunjukkan bahwa

	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar</p> <p>Indonesia Industri : Jasa Medis Penerbit : Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen Alat analisis : SPSS dan AMOS Sampel : 112</p>	<p><b>Organisasional (Baron dan Greenberg, 1990)</b> tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kepuasan Kerja (Locke, dalam Luthans, 2006)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Organ, 2006)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p> <p><b>Kinerja Karyawan (Bernadin dan Russel, 1998, dalam Utomo, 2006)</b> (tidak disebutkan dalam jurnal)</p>	<p>komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB dan kinerja karyawan. Hasil lain adalah komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui OCB</p>
--	---	---	---

Berikut rangkuman teori yang digunakan dalam penelitian terdahulu.

**Tabel 2.2. Rangkuman Teori Jurnal**

Variabel	Tokoh	Teori	Teori Penelitian Selanjutnya
Kepuasan Kerja	Smith, <i>et al.</i> , 1969 (dalam Spector, 1997)	<i>Job Descriptive Index</i> (JDI)	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ) (Weiss, <i>et al.</i> , 1967)
	Spector (1997)	<i>Job Satisfaction Survey</i> (JSS)	
	Weiss, <i>et al.</i> 1967 (dalam Spector, 1997)	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ)	
Komitmen Organisasional	Mowday, <i>et al.</i> (1979)	<i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ)	<i>Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment</i> (Allen dan Meyer,
	Spencer dan Spencer (1993)		
	Allen dan Meyer (1990)	<i>Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment</i>	

			1990)
OCB	Organ (2006)	<i>Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Sportmanship, dan Courtesy</i>	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue</i> (Podsakoff, <i>et al.</i> , dalam Organ, 2006)
	William dan Anderson (dalam Organ, 2006)	OCBI, OCBO, IRB	
	Podsakoff, <i>et al.</i> (dalam Organ, 2006)	<i>Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue</i>	
Kinerja Karyawan	Gomes (2003)	<i>Quantity of Work, Quality of Work, Job Knowledge, Creativeness, Cooperation, Dependability, Initiative, Personal Qualities</i>	Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan Mengenai Pekerjaan, Keterpercayaan, Ketersediaan, Kebebasan (Dessler, 2006)
	Bernadin dan Russel (1998)	<i>Quality, Quantity, Timelines, Cost-Effectiveness, Need for Supervision, Interpersonal Impact</i>	
	Dessler (2006)	Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan Mengenai Pekerjaan, Keterpercayaan, Ketersediaan, Kebebasan	

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Al-Ahmadi (2009) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di lima belas rumah sakit kementerian kesehatan di wilayah Riyadh. Untuk itu, maka penulis ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja, dengan variabel *intervening* yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Puskesmas Mlati 2. Hal tersebut didasarkan adanya penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional melalui OCB memengaruhi kinerja kerja secara positif. Pada penelitian terdahulu menggunakan teori Kepuasan kerja Locke (dalam Luthans, 2006), teori Komitmen

Organisasional menggunakan Baron dan Greenberg (1990), teori OCB menggunakan Organ (2006), dan teori kinerja karyawan menggunakan Bernadin dan Russel (dalam Utomo, 2006). Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan menggunakan pengukuran kepuasan kerja MSQ oleh Weiss, *et al.* (1967), teori komitmen organisasional oleh Allen dan Meyer (1990), teori OCB oleh Podsakoff, *et al* (dalam Organ, 2006), dan Kinerja Pegawai menggunakan Dessler (2006).

Beberapa penelitian terdahulu dilakukan dengan menggunakan gabungan beberapa sampel perusahaan dengan karakteristik yang berbeda (manufaktur, telekomunikasi, kesehatan, bank, asuransi, dan pendidikan), sedangkan penelitian kali ini berfokus pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkungan fasilitas kesehatan di Kecamatan Mlati. Meskipun sudah ada beberapa penelitian yang meneliti variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan, namun peneliti akan melakukan penelitian pada salah satu fasilitas kesehatan tingkat kecamatan yang tentunya memiliki model dan struktur yang cenderung berbeda dan relatif lebih sederhana.

## **2.3. Landasan Teori**

### **2.3.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **1. Pengertian**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi (Snell dan Bohlander, 2013). Di mana pada saat ini juga dikenal suatu istilah Human Capital Management, yang merupakan suatu pemikiran bahwa organisasi berkompetisi melalui sumber daya manusianya. Istilah Human Capital sendiri berarti seluruh pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dari individu yang memiliki nilai ekonomis terhadap organisasi.

#### **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Bohlander dan Snell (2013) adalah:

##### **a. *Planning***

Proses perencanaan merupakan hal yang pokok bagi setiap manajer sumber daya manusia. Dengan melakukan perencanaan maka manajer SDM dapat mengantisipasi dan mengelola pergerakan SDM untuk masuk ke dalam organisasi, di dalam organisasi, dan keluar dari organisasi. Dengan begitu perencanaan SDM dapat membantu manajer untuk mengatur SDM perusahaan se efektif mungkin, di mana dan kapan pun mereka dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

b. *Recruitment*

Karyawan merupakan seseorang yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Untuk itu sebelum perusahaan dijalankan maka pihak perusahaan akan melakukan suatu proses yang disebut dengan proses pencarian para karyawan. Proses pencarian para karyawan dilakukan berdasarkan standarisasi perusahaan. Standarisasi tersebut haruslah berkaitan dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan perusahaan, seperti contohnya seorang karyawan haruslah mempunyai pengetahuan yang baik dan cakap, kemampuan intelektual, efisiensi dalam bekerja, karakter khusus yang baik dan beberapa pemikiran yang nantinya dapat membantu sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

c. *Staffing*

Dalam menjalankan fungsinya, salah satu peran penting dari seorang manajer SDM adalah staffing. Staffing sendiri mencakup beberapa proses seperti identifikasi, perekrutan, dan mempekerjakan karyawan. Serangkaian hal tersebut dilaksanakan untuk menjaga pemenuhan kebutuhan karyawan organisasi.

d. *Job Design*

Desain pekerjaan merupakan kelanjutan dari analisis pekerjaan, di mana analisis pekerjaan sendiri merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai suatu pekerjaan dengan menentukan tanggung jawab, tugas, atau aktivitas dari suatu pekerjaan tersebut. Dengan begitu desain pekerjaan lebih berfokus

pada merestrukturisasi pekerjaan untuk memanfaatkan karyawan dengan baik, meningkatkan kepuasan kerja, dan juga meningkatkan kinerja organisasi.

e. *Training and Development*

Setelah itu tahap selanjutnya adalah proses pelatihan dan pengembangan dimana dalam tahap ini karyawan yang telah diterima oleh perusahaan harus melakukan beberapa proses pelatihan dan pengembangan sehingga nantinya karyawan tersebut menjadi terbiasa kepada pekerjaan yang ada dalam perusahaan tersebut. Proses tersebut karyawan baru akan diberikan baik itu materi teori maupun praktek kerja lapangan.

f. *Performance appraisal*

Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses manajemen kinerja, di mana penilaian kinerja dapat digunakan oleh perusahaan untuk memertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan. Proses ini haruslah didukung dan dibantu dengan kemampuan dan keahlian karyawan dalam mengembangkan dan membuat suatu inovasi terhadap pekerjaannya. Apabila karyawan tersebut dapat bekerja sesuai target atau bekerja melebihi batas kemampuan dan standarisasi perusahaan maka karyawan tersebut berhak atas suatu penghargaan yang didasari kepada kinerja atau penilaian kinerja.

g. *Compensation Management*

Berikutnya adalah proses pemberian kompensasi dimana setiap karyawan bekerja atas keinginan pencapaian akan suatu materi,

sedangkan di lain pihak perusahaan sangat membutuhkan karyawan untuk dapat menggunakan kemampuan dan keahlian mereka untuk dapat menjalankan perusahaan tersebut. Selain itu juga perusahaan membutuhkan karyawan untuk pencapaian suatu tujuan tertentu berupa keuntungan. Dalam pengelolaan kompensasi ini juga terdapat benefit yang bukan merupakan uang tunai yang diberikan kepada karyawan, namun lebih ke dalam bentuk bantuan bantuan atau keistimewaan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya.

h. *Labor Relation*

Bab ini berisi tentang segala hal yang berhubungan dengan tujuan untuk pemeliharaan hubungan antara karyawan dengan perusahaan. Bab ini mencakup tentang hak hak yang dimiliki oleh karyawan dan perusahaan sebagai pihak yang mempekerjakan karyawannya, regulasi pemerintah tentang hubungan industri, dan lain sebagainya.

### **2.3.2. Kepuasan Kerja**

#### **1. Pengertian**

Definisi kepuasan kerja menurut Locke (dalam Luthans, 2011) merupakan keadaan bahagia atau positif secara emosional sebagai dampak dari penilaian dari pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Berdasarkan pendapat Luthans di dalam bukunya (Luthans, 2011) dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan atas seberapa baik pekerjaan mereka menyediakan hal hal yang dianggap penting. Hal senada

juga dinyatakan oleh Robbins (2013), bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang positif terhadap suatu pekerjaan yang timbul dari penilaian atas karakteristik pekerjaan tersebut. Weiss *et al* (1967) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perbandingan yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai serta memelihara kesesuaian antara diri dan lingkungan mereka..

## **2. Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2011), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, antara lain:

### **a. Pekerjaan itu sendiri**

Faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan seseorang atas pekerjaannya adalah pekerjaan itu sendiri. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, otonomi yang dilimpahkan terhadap karyawan, dan karakteristik dari suatu pekerjaan.

### **b. Upah**

Karyawan sering menganggap bahwa tingkat upah yang mereka dapatkan merupakan cerminan dari bagaimana manajemen perusahaan melihat kontribusi dari mereka terhadap perusahaan. Dengan begitu karyawan dapat mendapatkan kepuasan dalam bekerja ketika mereka mengetahui bahwa kontribusinya terhadap perusahaan benar benar diperhitungkan dengan baik.

### **c. Promosi jabatan**

Promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, karena secara tidak langsung promosi ini berdampak terhadap tingkat upah yang akan diterima oleh seseorang.

d. Pengawasan

Di dalam pengawasan sendiri terdapat dua dimensi gaya pengawasan oleh pimpinan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu: (1) *employee-centered-ness*, yang dilihat dari bagaimana seorang pengawas memerhatikan karyawannya secara personal, dan (2) *participation* atau *influence*, yang dilihat dari manajer yang cenderung memberi izin karyawannya untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan terhadap hal hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya.

e. Kelompok kerja

Kelompok yang terbentuk atau sengaja dibentuk di dalam perusahaan guna menjalankan tugas tertentu memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Anggota kelompok yang ramah dan kooperatif dapat memengaruhi kepuasan kerja dari anggota kelompok yang lain. Hasil penelitian telah membuktikan bahwa tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih dapat dinikmati.

f. Kondisi pekerjaan

Pengaruh dari kondisi pekerjaan terhadap kepuasan kerja hampir sama dengan pengaruh dari kelompok kerja terhadap kepuasan kerja,

dalam artian apabila kondisi pekerjaan atau kelompok kerja baik baik saja maka akan tidak ada masalah terhadap kepuasan kerja, namun sebaliknya apabila kondisi berubah mungkin saja akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kebanyakan orang tidak terlalu mempertimbangkan kondisi pekerjaan dalam halnya memengaruhi kepuasan kerja kecuali apabila kondisi tersebut dapat dibilang ekstrim..

### 3. Dimensi dan Indikator

Terdapat beberapa instrumen pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah *Job Descriptive Index* (JDI). JDI merupakan metode pengukuran kepuasan kerja karyawan yang dikembangkan oleh Smith, *et al* pada tahun 1969 (dalam Spector 1997). Pengukuran tingkat kepuasan kerja dengan JDI terdiri dari enam dimensi, yaitu (1) *People on Your Present Job*, yang dimaksud di sini adalah penilaian terhadap rekan kerja yang dimiliki oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya, (2) *Job in General*, hal ini mencakup tanggapan karyawan atas pekerjaan yang mereka lakukan secara keseluruhan, (3) *Work on Present Job*, dimensi ini lebih menyorot kepada aktivitas yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, (4) *Pay*, merupakan keseluruhan upah atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan (5) *Opportunities for Promotion*, hal ini mencakup seberapa kesempatan promosi jabatan diberikan oleh perusahaan terhadap karyawan, (6) *Supervision*. Hal ini menyoroti bagaimana pengawasan yang didapatkan oleh karyawan di dalam perusahaan. Dari ke enam dimensi tersebut terdapat

beberapa ungkapan yang mencerminkan tanggapan karyawan atas tiap dimensi yang ada, kemudian partisipan akan dimintai untuk menilai keselarasan antara pernyataan yang terdapat di JDI dengan apa yang mereka rasakan dengan pekerjaannya sehari-hari.

Instrumen lain adalah *Job Satisfaction Survey (JSS)*. *Job Satisfaction Survey (JSS)* merupakan skala yang dikembangkan oleh Spector (1997) yang digunakan untuk menilai sikap karyawan tentang pekerjaan dan aspek aspek dari pekerjaan tersebut. Pada awalnya JSS digunakan untuk menilai kepuasan kerja pada sektor perusahaan jasa, namun sebenarnya cocok digunakan pada semua organisasi. JSS terdiri dari sembilan item dimensi yang setiap itemnya dinilai dengan empat indikator, ke sembilan item tersebut adalah *Pay*, *Promotion*, *Supervision*, *Fringe benefits*, *Contingent rewards* (kompensasi berdasar kinerja), *Operating procedures*, *Coworkers*, *Nature of work*, dan *Communication*.

Selain JDI dan JSS, yang tidak kalah populer digunakan dalam mengukur tingkat kepuasan kerja adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* merupakan metode pengukuran tingkat kepuasan karyawan yang dikembangkan oleh Weiss *et al* pada tahun 1967. Di dalam MSQ sendiri tersedia dua bentuk pengukuran, yaitu *Long form* dan *Short form*. MSQ versi panjang terdiri dari 100 pernyataan penilaian kepuasan karyawan, sedangkan versi pendek hanya terdiri dari 20 pernyataan yang mewakili 100 pernyataan dari versi panjang tersebut. Dari 20 item tersebut dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu Kepuasan Kerja Intrinsik dan Kepuasan Kerja Ekstrinsik

(Spector, 1997). Karyawan diminta untuk menanggapi setiap pernyataan dengan lima pilihan tanggapan, yaitu Sangat tidak puas, Tidak puas, Netral, Puas, dan Sangat puas. Berikut adalah aspek yang dinilai dalam MSQ:

1) Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan kerja intrinsik mengacu pada sifat pekerjaan tersebut dan bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Berikut ini adalah item yang termasuk dalam kepuasan kerja intrinsik:

a) *Ability utilization*

Kesempatan menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan.

b) *Achievement*

Pencapaian terhadap prestasi yang didapatkan dari pekerjaan.

c) *Activity*

Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari.

d) *Advancement*

Kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan keterampilan kerja.

e) *Authority*

Kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap orang lain (rekan kerja).

f) *Company policies and practices*

Kebijakan (aturan) perusahaan yang diterapkan.

g) *Creativity*

Kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan.

h) *Independence*

Kesempatan untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

i) *Moral values*

Dapat melakukan hal-hal pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani.

j) *Recognition*

Pujian yang didapatkan setelah melaksanakan pekerjaan.

k) *Responsibility*

Kebebasan untuk menggunakan penilaian pribadi dalam bekerja.

l) *Security*

Pekerjaan memberikan rasa aman (ketetapan) dalam hal kepegawaian (pekerjaan yang tetap).

m) *Variety*

Kesempatan untuk melakukan hal berbeda (selingan) dari waktu ke waktu.

## 2) Kepuasan Kerja Ekstrinsik

Kepuasan kerja ekstrinsik merupakan aspek lain dari suatu pekerjaan seperti tunjangan dan gaji. Berikut ini adalah item yang termasuk dalam kepuasan kerja ekstrinsik:

a. *Compensation*

Perbandingan antara gaji yang diterima dengan beban pekerjaan yang dilakukan.

b. *Co-worker*

Hubungan berinteraksi dengan sesama rekan kerja.

c. *Social service*

Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain.

d. *Social status*

Kesempatan untuk dapat menjadi "seseorang" di dalam lingkungan kerja.

e. *Supervision-Human relations*

Cara atasan menanggapi keluhan karyawan.

f. *Supervision-Technical*

Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan.

g. *Working condition*

Kondisi lingkungan kerja, seperti ketersediaan ruangan dan peralatan kerja dari perusahaan.

### **2.3.3. Komitmen Organisasional**

#### **1. Pengertian**

Menurut Blau dan Boal, (dalam Robbins, 2013), komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak

pada suatu organisasi tertentu dan tujuan – tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan. Menurut Mowday, *et al.* (dalam Luthans, 2011) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional diartikan sebagai; (1) keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi, (2) kebersediaan untuk berusaha keras untuk kepentingan organisasi, (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan yang diusung oleh organisasi. Sedangkan di dalam bukunya, Gibson *et al.* (2012) mengartikan komitmen sebagai rasa identifikasi, kesetiaan, dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan atau unit dari perusahaan.

## 2. Faktor Yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

Dessler (dalam Luthans, 2011) menyatakan beberapa acuan untuk diterapkan di dalam system manajemen agar dapat meningkatkan komitmen organisasional para karyawan, antara lain:

### a. *Commit to people-first values*

Suatu perusahaan harus berkomitmen untuk mengedepankan kepentingan anggotanya. Berkomitmen dengan cara membuat aturan tertulis, memekerjakan manajer yang tepat, dan komitmen untuk melaksanakan aturan tersebut.

### b. *Clarify and communicate your mission*

Perusahaan harus memiliki misi dan ideologi yang jelas. Dalam melakukan rekrutmen harus mengutamakan nilai dari sang pelamar. Perusahaan juga perlu menekankan orientasi dan pelatihan yang berbasis nilai. Dan yang paling penting perusahaan harus dapat membuat hal semacam itu sebagai tradisi di perusahaan tersebut.

c. *Guarantee organizational justice*

Untuk menjamin keadilan di dalam organisasi, perusahaan harus memiliki prosedur penyampaian keluhan dari karyawan secara komprehensif dan menyediakan sarana untuk berkomunikasi dua arah yang ekstensif.

d. *Create a sense of community*

Perusahaan harus mampu membangun homogenitas berdasarkan nilai, rasa senang berbagi, dan saling mendukung dalam kebersamaan.

e. *Support employee development*

Perusahaan harus melakukan aktualisasi dengan memberikan pekerjaan yang menantang pada tahun pertama, memajukan dan memberdayakan. Mempromosikan dari dalam, menyediakan aktivitas pengembangan karyawan dan menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

### 3. Dimensi dan Indikator

Terdapat beberapa instrument penilaian komitmen organisasi yang telah dikembangkan oleh para ahli, antara lain adalah *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Pada tahun 1979 Porter dan Smith (Mowday, 1979) mengembangkan instrumen pengukuran tingkat komitmen organisasi yang dinamakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Di dalam OCQ terdapat 15 item pernyataan yang akan dinilai oleh responden melalui tujuh tingkat skala, yaitu: Sangat Tidak Setuju, Cukup

Tidak Setuju, Agak Tidak Setuju, Netral, Agak Setuju, Cukup Setuju, dan Sangat Setuju. Berikut ini adalah kelimabelas item dari OCQ:

- 1) Saya bersedia mencurahkan usaha melebihi apa yang diharapkan untuk membantu kesuksesan perusahaan
- 2) Saya memberitahu kepada rekan saya bahwa perusahaan ini adalah perusahaan yang baik untuk bekerja
- 3) Saya merasakan sangat sedikit loyalitas pada perusahaan ini
- 4) Saya akan menerima hamper semua tipe tugas untuk tetap bekerja di perusahaan ini
- 5) Saya tahu bahwa nilai nilai yang saya pegang sangat mirip dengan nilai nilai perusahaan
- 6) Saya bangga menceritakan pada orang lain bahwa saya anggota perusahaan ini
- 7) Saya bisa saja bekerja pada perusahaan lain selama tipe pekerjaannya sama
- 8) Perusahaan ini sangat menginspirasi saya dalam hal kinerja
- 9) Hanya membutuhkan sedikit perubahan dalam situasi saya pada saat ini untuk membuat saya meninggalkan perusahaan ini
- 10) Saya sangat bahagia memilih perusahaan ini untuk bekerja dibandingkan dengan yang lain
- 11) Tidak banyak hal yang dapat diperoleh dengan menetap di perusahaan ini
- 12) Sering kali saya sulit untuk setuju dengan peraturan perusahaan dalam hal yang berhubungan dengan karyawan

- 13) Saya sangat peduli dengan nasib perusahaan ini
- 14) Bagi saya perusahaan ini merupakan tempat terbaik untuk bekerja
- 15) Memutuskan untuk bekerja pada perusahaan ini merupakan kesalahan besar dari diri saya

Selain OCQ, Spencer dan Spencer (1993) mengatakan ada empat indikator perilaku umum dari komitmen organisasi, yaitu antara lain:

- 1) Ada kerelaan untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi
- 2) Menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang lebih besar
- 3) Memahami kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
- 4) Memilih kebutuhan-kebutuhan yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional.

Selanjutnya Spencer dan Spencer (1993) merinci deskripsi perilaku komitmen organisasi sebagai berikut:

- 1) Usaha aktif. Melakukan usaha aktif agar selaras dengan, berpakaian dengan tepat, dan menghargai norma-norma organisasi
- 2) Menjadi model "*organizational citizenship behaviours.*" Menunjukkan loyalitas, kemauan, membantu kolega menyelesaikan tugasnya, menghargai mereka yang memiliki otoritas

- 3) Kesadaran terhadap tujuan – menyatakan komitmen. Memahami dan secara aktif mendukung misi dan sasaran organisasi; mengaitkan tindakan dan prioritasnya untuk memenuhi kebutuhan organisasi; memahami kebutuhan untuk kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar
- 4) Melakukan pengorbanan personal atau profesional. Mendahulukan kebutuhan organisasi di atas kebutuhan sendiri; melakukan pengorbanan pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi di atas identitas dan preferensi profesional dan kepentingan keluarga.
- 5) Membuat keputusan yang tidak populer. Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun mereka menjadi tidak populer, atau kontroversial
- 6) Mengorbankan kebaikan unit sendiri untuk organisasi. Mengorbankan kepentingan jangka pendek departemennya sendiri untuk kebaikan jangka panjang organisasi; meminta orang lain melakukan pengorbanan untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang lebih besar

Dari beberapa instrumen ukur komitmen organisasional, yang tidak kalah umum digunakan adalah konsep yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer (1990). Di dalam instrument penilaian komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990) terdapat tiga dimensi inti yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*. Ke tiga dimensi ini terdiri dari delapan item pernyataan dari

tiap dimensi. Berikut adalah item instrument penilaian komitmen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen:

1) *Affective commitment*

Komitmen afektif merupakan komitmen yang terjadi ketika karyawan ingin menjadi bagian dari suatu organisasi dikarenakan adanya ikatan emosional, berikut ini adalah indikator dari komitmen afektif:

- a) Rasa nyaman terhadap organisasi
- b) Rasa memiliki terhadap organisasi
- c) Kebanggaan menjadi bagian organisasi
- d) Masalah organisasi masalah karyawan juga
- e) Senang berkarir sepanjang hidup dalam organisasi
- f) Mempunyai rasa suka dan duka dalam organisasi

2) *Continuance commitment*

Komitmen berkelanjutan merupakan komitmen yang muncul ketika karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena kebutuhan akan gaji dan juga keuntungan lainnya, atau karena karyawan tidak menemukan alternatif pekerjaan yang lain, berikut ini adalah indikator dari komitmen berkelanjutan:

- a) Tetap tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji
- b) Tetap tinggal di organisasi karena keuntungan yang didapat
- c) Ingin bertahan karena tidak menemukan pekerjaan lain
- d) Merasa berat meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin keluar

### 3) *Normative commitment*

Komitmen normatif merupakan komitmen yang timbul dari nilai dalam diri karyawan. Seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena memiliki kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan olehnya, berikut ini beberapa indikator dari komitmen normatif:

- a) Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan
- b) Tidak ingin meninggalkan organisasi karena merasa adanya tanggung jawab yang tinggi dalam organisasi
- c) Tidak ingin meninggalkan organisasi karena ingin menghabiskan sisa karir dalam organisasi
- d) Keyakinan terhadap organisasi.

#### **2.3.4. *Organizational Citizenship Behavior***

##### **1. Pengertian**

Di antara beberapa jurnal yang membahas tentang OCB, banyak peneliti yang menggunakan pengertian yang diungkapkan oleh Organ (dalam Luthans, 2011), yang menyatakan bahwa: “OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi”.

##### **2. Faktor yang Memengaruhi OCB**

###### **a. Kepuasan Kerja**

Di dalam bukunya, Robbins (2013) menyatakan bahwa logis untuk berpikir bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya memiliki tingkat OCB yang tinggi, dan hal ini juga telah dibuktikan oleh studi yang ada, seperti yang telah diteliti oleh Erturk *et al.* (2004), Prasetio *et al.* (2015), Sawitri *et al.* (2016), dan Purnama (2013)

b. **Komitmen Organisasional**

Luthans (2011) menyatakan bahwa Komitmen organisasional jelas berhubungan dengan praktik OCB karyawan. Pernyataan tersebut sudah didukung oleh banyak penelitian yang telah dilakukan oleh akademisi, antara lain Purnama (2013), Schappe (1998), Ebrahimzadeh dan Gholami (2016).

c. **Keadilan Prosedural**

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2013) didapatkan hasil bahwa keadilan prosedural memiliki dampak signifikan terhadap OCB, dalam hal ini keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang dirasakan oleh karyawan berdampak signifikan terhadap OCB karyawan.

d. **Kepemimpinan Transformasional**

Semakin seorang pemimpin meyakinkan karyawan untuk meraih tujuan organisasi maka karyawan akan semakin merasa percaya diri dan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dan semakin tinggi pula OCB diterapkan oleh karyawan (Lee *et al.* , 2013)

3. **Dimensi dan Indikator**

Dalam hal pengukuran variable OCB terdapat banyak tokoh yang sering dijadikan acuan, dan berikut ini adalah beberapa dimensi dan indikator tersebut. Yang pertama adalah konsep yang dikembangkan oleh Organ (2006). Organ sendiri telah mengembangkan lima dimensi yang membentuk OCB, yaitu; (1) *Altruism*, dicontohkan ketika rekan kerja sedang tidak enak badan dan rekan yang lainnya meng-*cover* pekerjaan tersebut, (2) *Conscientiousness*, dicontohkan ketika seorang karyawan bersedia lembur di kantor untuk menuntaskan pekerjaannya, (3) *Civic Virtue*, dicontohkan ketika seorang karyawan bersedia menghadiri suatu *event* dengan membawa nama baik perusahaan, (4) *Sportmanship*, hal ini merupakan sifat sportif karyawan di dalam pekerjaannya, dan (5) *Courtesy*, dicontohkan keadaan sabar dan empati ketika mendapat perlakuan tidak baik.

Selain Organ, William dan Anderson (dalam Organ, 2006) mengembangkan skala pengukuran OCB berdasarkan literatur terdahulu dan didapatkan tiga dimensi di dalam OCB yaitu OCBI, OCBO, dan IRB, berikut ini adalah beberapa item dari tiap dimensi tersebut, yaitu;

- 1) OCBI, merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dan secara langsung dapat memberikan hal positif yang dapat dirasakan oleh individu lain. Berikut ini adalah tujuh item dari OCBI:
  - a) Menolong rekan yang sedang absen
  - b) Menolong rekan yang memiliki pekerjaan berat
  - c) Membantu atasan dengan pekerjaannya tanpa harus diminta terlebih dahulu

- d) Menyempatkan untuk mendengarkan keluh kesah rekan
  - e) Membantu karyawan baru secara suka rela
  - f) Memiliki ketertarikan terhadap rekan kerja
  - g) Menyampaikan informasi penting terhadap rekan
- 2) OCBO, merupakan perilaku yang memberikan keuntungan terhadap organisasi secara umum. Berikut ini adalah beberapa item dari OCBO:
- a) Kehadiran kerja melebihi standar
  - b) Meberikan pemberitahuan di awal ketika absen kerja
  - c) Mengambil waktu istirahat tambahan (R)
  - d) Menghabiskan banyak waktu dengan percakapan via telpon pribadi (R)
  - e) Mengeluh tentang hal hal tidak penting di tempat kerja (R)
  - f) Merawat dan menjaga properti perusahaan
  - g) Mematuhi peraturan informal yang dirancang untuk menjaga ketertiban
- 3) IRB, merupakan singkatan dari *In-Role Behavior*, yaitu perilaku yang bersangkutan langsung dengan pekerjaan. Berikut ini adalah beberapa item dari IRB:
- a) Mampu menyelesaikan tugas yang diberikan
  - b) Memenuhi tanggung jawab sesuai dengan *job description*
  - c) Melakukan tugas sesuai yang diharapkan oleh perusahaan
  - d) Memenuhi standar kinerja formal
  - e) Terlibat dalam kegiatan yang akan memengaruhi hasil evaluasi kerja secara langsung

f) Melalaikan aspek pekerjaan yang seharusnya dilakukan (R)

g) Gagal melakukan tugas pokok (R)

Selain dua alat konsep di atas, konsep yang cukup umum digunakan juga adalah yang dikembangkan oleh Podsakoff *et al.*. Dengan mengembangkan konsep yang dirumuskan oleh Organ, Podsakoff *et al.* mengidentifikasi lima dimensi dalam OCB, yaitu:

1) *Altruism*, merupakan perilaku sukarela yang dimiliki oleh karyawan untuk membantu rekan kerja dalam menghadapi permasalahan yang bersangkutan dengan organisasi tempat mereka bekerja, berikut ini beberapa indikator dari *altruism*:

a) Membantu rekan yang sedang tidak hadir

b) Membantu rekan yang memiliki tugas yang berat

c) Membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan

d) Dengan sukarela membantu rekan yang memiliki masalah dengan pekerjaan

e) Selalu siap memberi bantuan untuk siapapun

2) *Conscientiousness*, merupakan perilaku karyawan yang melebihi apa yang diwajibkan perusahaan dalam hal kehadiran, kepatuhan atas peraturan, dsb. Berikut ini beberapa indikator dari *conscientiousness*:

a) Kehadiran kerja di atas standar

b) Tidak mengambil waktu istirahat tambahan

c) Mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan walaupun tanpa pengawasan

d) Merupakan salah satu karyawan yang paling teliti

- e) Percaya bahwa apa yang diusahakan akan mendapatkan hasil yang sepadan
- 3) *Sportsmanship*, merupakan kemauan untuk mentolerir ketidaksesuaian di area lingkungan kerja tanpa mengeluh, berikut ini beberapa indikator dari *sportsmanship*::
- a) Menghabiskan waktu untuk mengeluh tentang hal sepele (R)
  - b) Selalu fokus dengan apa yang salah dibandingkan dengan sisi positifnya (R)
  - c) Cenderung membesar besarkan masalah kecil (R)
  - d) Selalu menemukan kesalahan di dalam organisasi (R)
  - e) Merupakan tipe orang yang sering melempar isu untuk mendapatkan perhatian (R)
- 4) *Courtesy*, merupakan perilaku karyawan dari segi individu menghindari permasalahan dengan rekan kerja, berikut ini beberapa indikator dari *courtesy*:
- a) Mengambil langkah untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan
  - b) Merupakan orang yang peduli dengan dampak atas perilakunya terhadap pekerjaan orang lain
  - c) Tidak menyalahgunakan hak orang lain
  - d) Mencoba tidak memberikan masalah untuk rekan
  - e) Memerhitungkan dampak atas tindakan yang dilakukan terhadap rekan

- 5) *Civic virtue*, merupakan perilaku karyawan yang mencirikan bahwa dia memiliki tanggung jawab dan peduli dengan perusahaan, berikut ini beberapa indikator dari *civic virtue*:
- a) Menghadiri pertemuan yang penting walaupun tidak diwajibkan
  - b) Menghadiri pertemuan untuk membawa nama baik perusahaan walaupun tidak diwajibkan
  - c) Selalu mengikuti segala perubahan di dalam organisasi
  - d) Memerhatikan pengumuman dan memo dari perusahaan.

### **2.3.5. Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian**

Beberapa jurnal pendukung dalam penelitian ini menggunakan definisi kinerja yang dikembangkan oleh Schermerhorn (1996) yang menyatakan bahwa Kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas setelah menuntaskan tugas dari individu atau kelompok. Pendapat lain dari Bernardin- dan Russell (1998) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi pada suatu fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas selama suatu waktu tertentu. Menurut Dessler (2006) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan

dengan standar yang dibuat. Sedangkan Colquitt (2009) dalam bukunya menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan nilai dari serangkaian perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara negatif maupun positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

## 2. Faktor Yang Memengaruhi Kinerja

### a. *Job Satisfaction*

Karyawan yang merasa puas cenderung memenuhi tugas dan tanggung jawab secara lebih baik, dan telah terbukti bahwa perasaan yang positif dapat menumbuhkan kreativitas, meningkatkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan meningkatkan memori dalam mengingat suatu informasi. Perasaan positif juga meningkatkan ketekunan dan menarik dukungan dari rekan kerja. (Colquitt, 2009)

### b. *Organizational Commitment*

Layaknya pada kepuasan kerja, karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan memiliki level ketidakhadiran dan *turnover* yang rendah, dan beberapa karyawan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi (Baldwin, 2013)

### c. OCB

Hasil dari uji meta analisis terhadap lebih dari 50.000 orang membuktikan bahwa OCB memiliki hubungan kuat dengan meningkatnya kinerja individu, unit, atau level departemen, dan juga produktivitas dan keuntungan organisasi. (Baldwin, 2013)

### d. Upah

Hasil dari uji meta analisis yang dilakukan terhadap 2.818 orang ditemukan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan dengan diterapkannya *pay-for-performance reward system*. (Luthans, 2011)

e. *Intelligence*

Kecerdasan merupakan salah satu faktor yang sangat kuat dalam memengaruhi kinerja seorang karyawan, hal tersebut karena orang yang memiliki intelegensi yang tinggi lebih cepat dalam menguasai ilmu yang dibutuhkan dalam melakukan pekerjaannya. (Schmidt dan Hunter, dalam Armstrong, 2014).

### 3. Dimensi dan Indikator

Terdapat beberapa dimensi dan indikator variabel kinerja karyawan yang telah dikembangkan oleh ahli ataupun, antara lain yang dikembangkan oleh Gomes (2003). Gomes (2003) mengembangkan beberapa elemen dalam kinerja karyawan sebagai berikut:

1. *Quantity of Work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of Work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dengan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas diri.

Berbeda dengan Gomes, Bernadin & Russel (1998) mengembangkan skala pengukur kinerja karyawan menjadi enam kriteria pokok, yaitu:

1. *Quality*, merupakan seberapa jauh proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan
2. *Quantity*, merupakan ukuran jumlah hasil dari pekerjaan, misalnya dalam jumlah unit, satuan mata uang, jumlah siklus kegiatan yang terselesaikan
3. *Timelines*, merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan dalam waktu yang dikehendaki dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain
4. *Cost-effectiveness*, merupakan sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi, baik manusia, keuangan, teknologi, maupun material dapat

dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya

5. *Need for supervision*, merupakan tingkat di mana seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan
6. *Interpersonal impact*, adalah sejauh mana karyawan atau pegawai memelihara diri, nama baik, dan kerja sama antar rekan kerja dan bawahan.

Konsep pengukuran kinerja yang lain juga dikembangkan oleh Dessler (2006) meliputi Kualitas, Produktivitas, Pengetahuan mengenai pekerjaan, Keterpercayaan, Ketersediaan, dan Kebebasan, berikut adalah indicator dari setiap dimensi tersebut:

1. Kualitas
  - a. Ketelitian dalam bekerja
  - b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja
  - c. Bekerja sesuai standar perusahaan
2. Produktivitas
  - a. Efisiensi waktu dalam bekerja
  - b. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Kuantitas pekerjaan
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan
  - a. Pengetahuan mengenai pekerjaan
  - b. Informasi mengenai pekerjaan
  - c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan

4. Keterpercayaan
  - a. Dapat dipercaya
  - b. Karyawan dapat diandalkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
  - c. Tindakan karyawan dapat dipertanggungjawabkan
5. Ketersediaan
  - a. Kehadiran karyawan di tempat kerja
  - b. Ketepatan waktu saat pulang
  - c. Penggunaan waktu istirahat
6. Kebebasan
  - a. Karyawan dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan saat ada atau tidak ada *supervisor*
  - b. Karyawan mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan suatu persoalan atau masalah.

## **2.4. Hubungan Antar Variabel**

### **2.4.1. Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Hubungan antara variabel Kepuasan kerja dengan variabel OCB sebenarnya dapat diasumsikan secara logis. Hal ini dapat dijelaskan bahwa karyawan yang puas cenderung akan berkat kata baik atas organisasinya, menolong rekan kerja, dan bertindak melebihi apa yang diharapkan perusahaan, hal semacam ini dilakukan sebagai ungkapan balas jasa atas pengalaman baik yang mereka dapatkan di organisasi (Robbins,2013). Pernyataan sependapat bahwa Kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB juga dinyatakan oleh Luthans di dalam bukunya (Luthans,2011)

Telah banyak penelitian yang membahas tentang hubungan antara Kepuasan kerja dengan OCB. *Erturk et al.* (2004), yang melakukan penelitian terhadap tiga perusahaan manufaktur di Istanbul dan Koscaeli di Turki, mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan OCB. Penelitian lain dengan hasil serupa dilakukan oleh Prasetio (2015), yang melakukan penelitian pada 150 orang karyawan di PT.PLN (Persero) wilayah Jawa Barat dan Banten. Selain itu Sawitri *et al.* (2016), dan Purnama (2013) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada penelitian yang mereka lakukan. Hasil dari penelitian di atas sepakat bahwa variabel Kepuasan kerja berpengaruh terhadap variabel OCB. Dengan begitu penelitian ini mengusung hipotesis:

**H1 : Kepuasan kerja karyawan secara positif berpengaruh terhadap OCB**

#### **2.4.2. Komitmen Organisasional terhadap OCB**

Hubungan antara variabel Komitmen organisasi dengan OCB telah jelas adanya seperti halnya dengan kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini dengan jelas telah diungkapkan oleh Luthans (Luthans,2011). Penelitian yang menyoroti hubungan antara Komitmen organisasi dengan OCB juga sudah banyak. Di antaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Prasetio (2015) yang mendapatkan hasil pengaruh positif dari Komitmen organisasi terhadap OCB karyawan PT.PLN distribusi Jawa Barat dan Banten. Hasil serupa juga ditemui di penelitian yang dilakukan oleh *Erturk et al.* (2004).

Schappe (1998), melakukan penelitian terhadap 150 karyawan di perusahaan asuransi wilayah Atlantik tengah, dan mendapatkan hasil bahwa

komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap perilaku OCB karyawan. Penelitian lain dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016) terhadap karyawan di *Guilan University of Medical Science*, juga mendapatkan hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Penelitian lain yang juga mendukung pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB adalah yang dilakukan oleh Ortiz *et al.*(2015) dan Purnama (2013). Dengan begitu penelitian ini mengusung hipotesis:

**H2 : Komitmen organisasional secara positif berpengaruh terhadap OCB**

#### **2.4.3. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB**

Merujuk pada pernyataan Robbins (2013), bahwa logis untuk berpikir bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya memiliki tingkat OCB yang tinggi, dan juga Luthans (2011), yang menyatakan bahwa Komitmen organisasional jelas berhubungan dengan praktik OCB karyawan, dapat penulis simpulkan bahwa kedua variabel di atas memiliki hubungan positif terhadap OCB.

Dari beberapa jurnal yang telah penulis baca juga telah membuktikan hubungan antara variabel Kepuasan kerja terhadap OCB. Tidak kalah banyak juga jurnal yang membuktikan hubungan antara variable Komitmen organisasional terhadap OCB. Berdasarkan penelitian yang dilakkan oleh Prasetio *et al.* (2015) ditemukan adanya pengaruh positif secara simultan dari

kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 252 karyawan PT.PLN (persero) wilayah distribusi Jawa Barat dan Banten. Salah satu hasil dari penelitian tersebut adalah saran bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara bersamaan untuk mendapatkan peningkatan OCB yang lebih signifikan. Dengan begitu penulis mengambil asumsi yang berikutnya akan diusung sebagai hipotesis berikut:

**H3 : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara simultan berpengaruh secara positif terhadap OCB**

#### **2.4.4. Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara variabel Kepuasan kerja dengan variabel Kinerja karyawan telah menjadi bahan penelitian selama bertahun-tahun. Hasil yang didapatkan pun juga terdapat pengaruh positif dari variabel Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan. (Luthans, 2011). Sedangkan di dalam bukunya, Robbins menyatakan bahwa pengaruh Kepuasan kerja terhadap Kinerja akan terlihat signifikan apabila Kinerja dilihat dalam level organisasi.

Telah banyak juga jurnal penelitian yang hasilnya mendukung bahwa terdapat hubungan positif antara variabel Kepuasan kerja dengan Kinerja karyawan, antara lain; Penelitian yang dilakukan oleh Khan (2012) pada suatu institusi medis di Punjab dengan hasil yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil serupa juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2008), yang melakukan penelitian terhadap lima belas rumah sakit kementerian kesehatan di wilayah Riyadh, Arab Saudi. Dari penelitian tersebut didapatkan hasil bahwa

kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sadasa (2013), juga menemukan hasil yang sama dari penelitian yang dilakukannya terhadap guru di SMP Negeri di wilayah Sukabumi. Dengan begitu penelitian ini mengukung hipotesis:

**H4 : Kepuasan kerja karyawan secara positif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan**

#### **2.4.5. Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Variabel Komitmen organisasi juga menunjukkan hubungan yang positif terhadap Kinerja karyawan dan patut untuk dijadikan perhatian oleh manajer(Luthans, 2011). banyak literatur yang telah membuktikan hubungan positif antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, antara lain: Penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2013) terhadap pabrik sepatu kecil-menengah di wilayah Jawa Timur menunjukkan adanya hubungan positif antara Komitmen organisasi dengan Kinerja karyawan. Hal senada juga dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014), yang melakukan penelitian terhadap 600 karyawan suatu perusahaan asuransi di China yang mendapati bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, temuan lain juga menyatakan bahwa komitmen organisasional berperan dalam menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, Asiedu (2014) juga menemukan adanya pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dari penelitian yang dilakukannya terhadap 10 bank swasta di Ghana. Ma *et al.* (2013), juga menemukan hasil bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja karyawan pada penelitian yang dilakukannya terhadap 330 karyawan di suatu perusahaan manufaktur. Penelitian lain yang mendukung hubungan positif antara komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan adalah yang dilakukan oleh Sawitri *et al.* (2016), Ahmadi (2009), dan Ebrahimzadeh dan Gholami (2016). Dengan begitu penelitian ini mengukung hipotesis:

**H5 : Komitmen organisasi secara positif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan**

#### **2.4.6. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan antara Kepuasan kerja dengan Kinerja karyawan dinyatakan oleh Colquitt (2009) di dalam bukunya bahwa karyawan yang puas berkinerja secara lebih baik, dan telah terbukti bahwa perasaan yang positif dapat menumbuhkan kreativitas, meningkatkan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dan meningkatkan memori dalam mengingat suatu informasi. Perasaan positif juga meningkatkan ketekunan dan menarik dukungan dari rekan kerja. Sedangkan di dalam bukunya, Baldwin (2013), menyatakan bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaannya akan menunjukkan kinerja yang tinggi.

Hubungan antara beberapa variabel tersebut telah didukung oleh beberapa jurnal yang telah peneliti temukan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ahmadi (2009), menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan dari 15 rumah sakit kementerian kesehatan di Riyadh, Arab Saudi.

Dengan begitu penulis mengambil asumsi yang berikutnya akan diusung sebagai hipotesis berikut

**H6 : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara simultan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan**

#### **2.4.7. OCB terhadap Kinerja Karyawan**

OCB merupakan perilaku individu yang dilakukan secara sukarela, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui dalam sistem kompensasi, dan secara menyeluruh dapat mendukung keefektifan fungsi organisasi (Organ, dalam Luthans,2011). Meskipun tidak terdapat dalam sistem kompensasi, namun OCB sangat berharga bagi perusahaan. Banyak juga penelitian yang telah membuktikan bahwa karyawan yang memiliki OCB cenderung berkinerja lebih baik dan juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Sawitri *et al.* (2016) yang meneliti pada PT.PLN daerah distribusi Jawa Timur didapatkan hasil bahwa variabel OCB memiliki dampak positif yang signifikan terhadap Kinerja karyawan. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Chiang dan Hsieh (2012) terhadap 130 karyawan dari 26 hotel di Taiwan juga mendapatih hasil bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian berupa pengaruh positif dari OCB terhadap kinerja karyawan juga didapatkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016), Asiedu (2014), dan Purnama (2013). Dengan begitu penelitian ini mengusung hipotesis:

**H7 : OCB secara positif berpengaruh terhadap Kinerja karyawan**

#### **2.4.8. Peran OCB Sebagai Variabel Mediator**

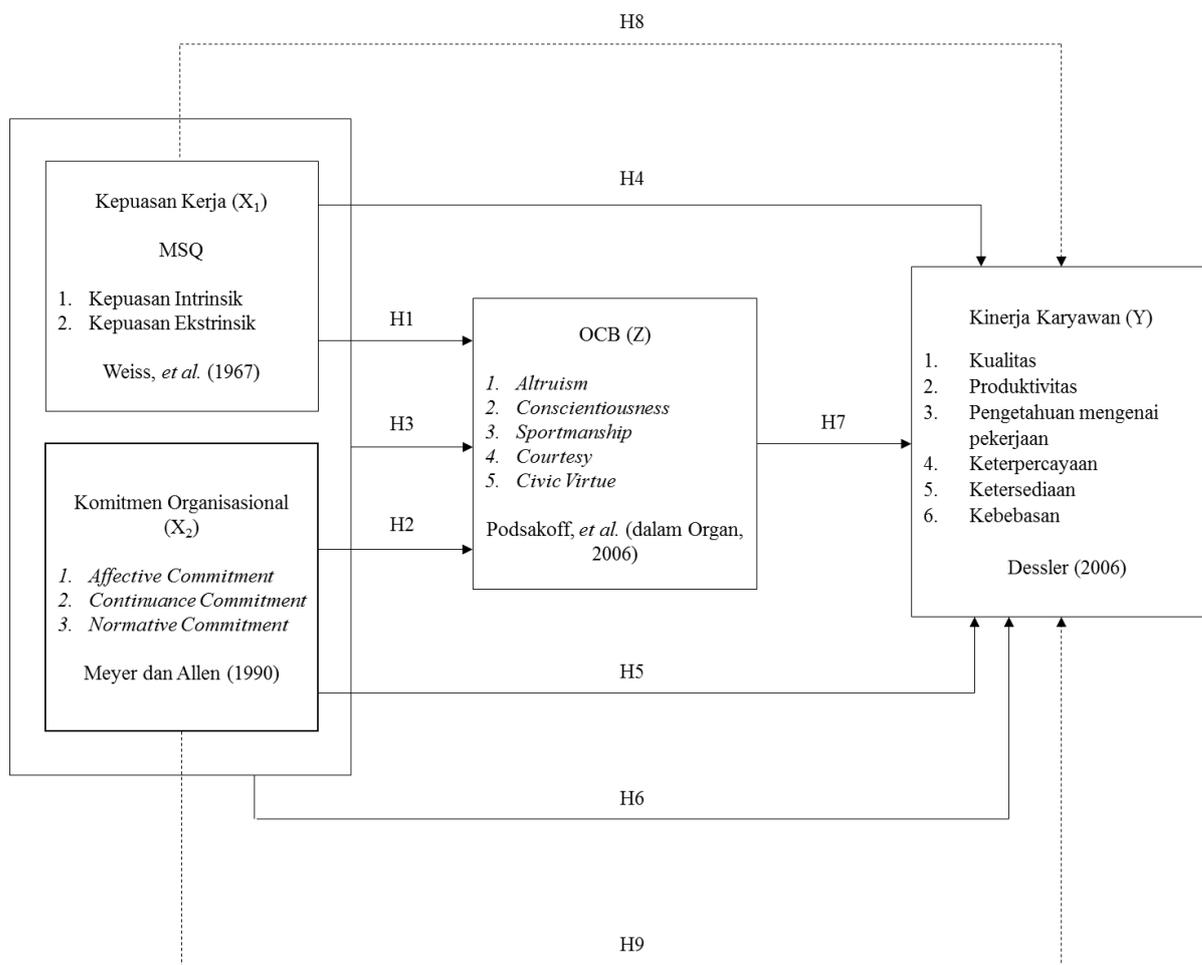
Telah banyak penelitian yang membuktikan adanya pengaruh positif dari Kepuasan kerja terhadap OCB dan Kinerja karyawan. Tidak kalah banyak pula yang membuktikan adanya pengaruh positif dari Komitmen organisasi terhadap OCB dan Kinerja karyawan. Di dalam penelitian yang dilakukan Sawitri *et al.* (2016) justru telah membuktikan bahwa OCB berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh positif dari variabel Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan.

Penelitian lain yang mendapatkan pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *Intervening* adalah yang dilakukan oleh Ristiana (2013) yang dilakukan terhadap karyawan rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar yang berjumlah 112 orang. Dengan begitu penelitian ini bertujuan untuk membuktikan pula peran OCB sebagai variabel mediator antara Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan yang akan diusung sebagai hipotesis berikut:

**H8 : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan melalui peran mediasi dari OCB**

**H9 : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan melalui peran mediasi dari OCB.**

## **2.5. Kerangka Pemikiran**



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, hal ini dikarenakan data yang didapatkan di lapangan akan diolah menggunakan perhitungan kuantitatif. Sesuai dengan pendapat Dajan (1986) yang menyatakan bahwa bila serangkaian observasi atau pengukuran dapat dinyatakan dalam angka-angka, maka kumpulan angka-angka hasil observasi atau pengukuran sedemikian itu dinamakan kuantitatif. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Sugiyono di dalam bukunya (Sugiyono,2015), dinyatakan bahwa pendekatan kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di puskesmas Mlati 2 yang berlokasi di Jl.Kebon Agung - Cebongan, Dusun Cabakan, Kelurahan Sumberadi, Kecamatan Mlati, Kabupaten Sleman.

### 3.2.1. Profil Perusahaan

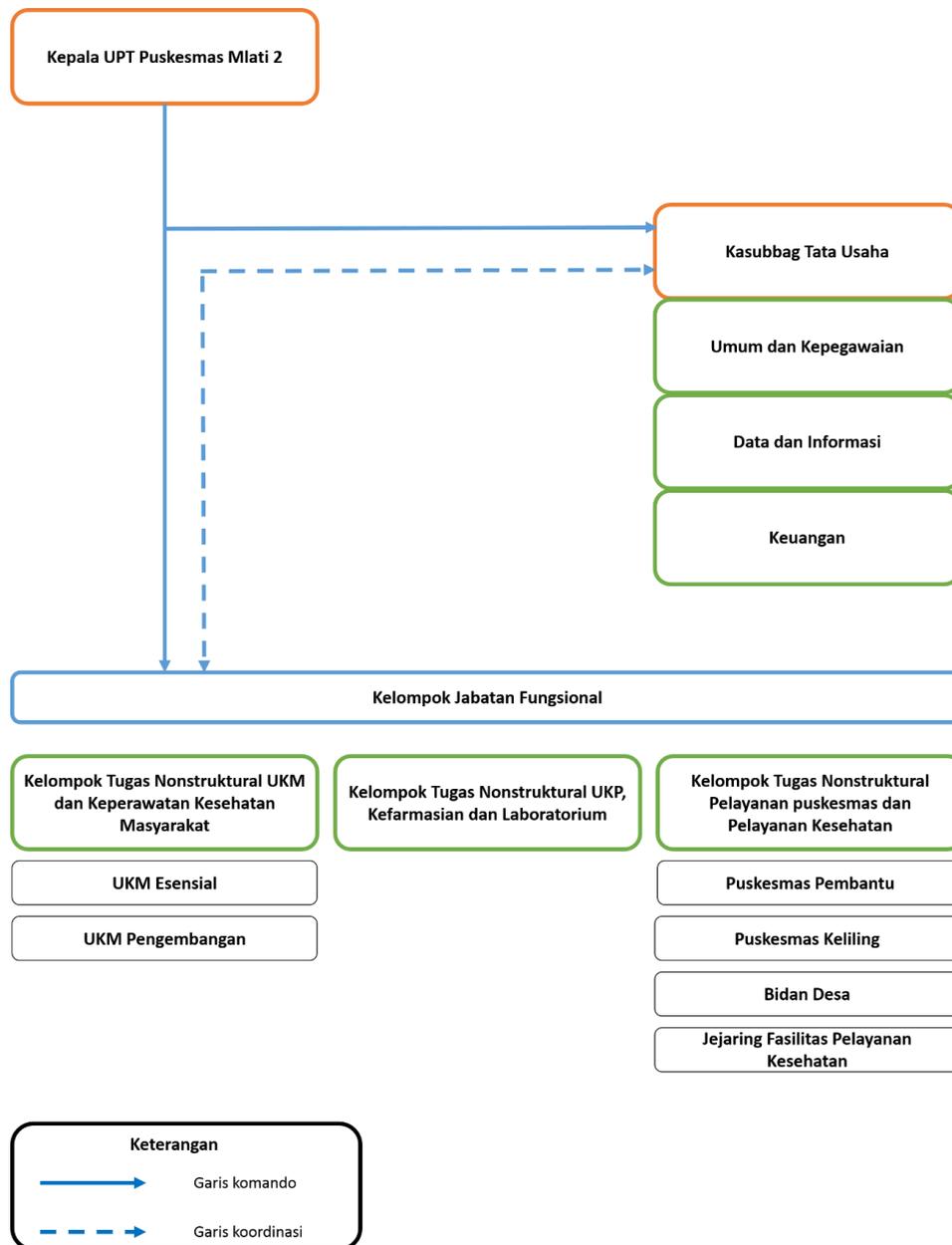
Puskesmas Mlati 2 merupakan salah satu puskesmas di Kecamatan Mlati, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Puskesmas Mlati 2 masuk sebagai salah satu bangunan warisan budaya yang menempati area Sultan Ground dengan luas tanah 8.337 meter persegi. Wilayah kerja Puskesmas Mlati 2 mencakup Desa Sumberadi, Desa Tlogoadi, dan Desa Tirtoadi. Puskesmas Mlati 2 menyediakan pelayanan rawat jalan dan rawat inap.

Dalam operasionalnya, Puskesmas Mlati 2 menyediakan layanan Upaya Kesehatan Perseorangan (UKP) dan Upaya Kesehatan Masyarakat (UKM). UKP merupakan suatu kegiatan dan atau serangkaian kegiatan pelayanan kesehatan yang ditujukan untuk peningkatan, pencegahan, penyembuhan penyakit, pengurangan penderitaan akibat penyakit dan memulihkan kesehatan perseorangan. Layanan UKP ini melingkupi BP Umum, BP Gigi, Pelayanan Kesehatan Ibu dan Anak (KIA), Pelayanan KB dan Kesehatan Reproduksi, Pelayanan Gizi, Rawat Inap, Farmasi, Laboratorium, Layanan Psikologi, Layanan Fisioterapi, dan Pelayanan 24 Jam Terbatas.

Sedangkan Sesuai dengan Permenkes No 75 Tahun 2014, puskesmas memiliki peran sebagai gerbang pertama yang diharapkan bisa memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat secara komprehensif, tidak hanya melakukan pelayanan kepada perseorangan tetapi juga kepada masyarakat yang lebih luas. Pada UKM sendiri dibagi menjadi dua, yaitu UKM Esensial dan UKM Pengembangan. UKM esensial merupakan upaya kesehatan masyarakat yang telah ditentukan program dan cakupannya di seluruh puskesmas di Indonesia. Upaya-upaya ini ditujukan untuk meningkatkan kesehatan masyarakat

pada 5 aspek mendasar dari kesehatan yang saling berkaitan satu dengan yang lain, yaitu Upaya Kesehatan Ibu, Anak dan KB, Upaya Perbaikan Gizi Masyarakat, Upaya Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, Upaya Penyehatan Lingkungan, Upaya Promosi Kesehatan, dan Upaya Perawatan Kesehatan Masyarakat. Sedangkan UKM Pengembangan merupakan pengembangan upaya kesehatan yang dilakukan oleh Puskesmas Mlati 2 yang mencakup; Upaya Kesehatan Lansia, Upaya Kesehatan Remaja, Upaya Kesehatan Jiwa, Upaya Kesehatan Indera, Upaya Kesehatan Sekolah, dan Upaya Kesehatan Olah Raga.

### 3.2.2. Struktur Organisasi



Gambar 3.1. Struktur Organisasi Puskesmas Mlati 2  
(Sumber : Data sekunder yang diolah, 2017)

### 3.2.3. Visi dan Misi Perusahaan

#### 1. Visi

Terwujudnya pelayanan kesehatan yang bermutu menuju Sleman sehat yang mandiri, berdaya saing, dan berkeadilan.

#### 2. Misi

- a. Menerapkan sistem manajemen mutu secara konsisten dan berkesinambungan
- b. Memberdayakan masyarakat untuk lebih mandiri dalam upaya kesehatan
- c. Mengembangkan sumber daya layanan yang memadai
- d. Membangun kerjasama lintas program dan sektor yang harmonis

(Sumber : *Website Puskesmas Malati 2*, 2017)

### 3.3. Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2011).

#### 3.3.1. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variable yang menjadi penyebab dari berubah atau timbulnya suatu variable dependen (terikat) (Sugiyono, 2011). Variabel independen dalam penelitian ini adalah Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional.

#### 3.3.2. Variabel *Intervening*

Variabel *Intervening* adalah variable yang menjadi perantara atau penyela yang terletak di antara variable independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak secara langsung memengaruhi berubahnya atau timbulnya

variable dependen (Sugiyono, 2011). Variabel *intervenning* penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

### **3.3.3. Variabel Dependen**

Variabel independen adalah variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2011). Penelitian ini mengungkap Kinerja karyawan sebagai variabel Dependen.

## **3.4. Definisi Operasional Variabel**

### **3.4.1. Kepuasan Kerja**

Weiss, *et al.* (1967) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perbandingan yang dilakukan oleh karyawan untuk mencapai serta memelihara kesesuaian antara diri dan lingkungan mereka. Peneliti menggunakan item yang dikembangkan oleh Weis, *et al.* (1967) , yang berupa MSQ untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Berikut ini adalah item yang tersebut, yaitu:

1. Kepuasan Kerja Intrinsik
  - a. *Ability Utilization*
  - b. *Achievement*
  - c. *Activity*
  - d. *Advancement*
  - e. *Authority*
  - f. *Company Policies and Practices*
  - g. *Creativity*
  - h. *Independence*
  - i. *Moral values*
  - j. *Recognition*

- k. *Responsibility*
  - l. *Security*
  - m. *Variety*
2. Kepuasan Kerja Ekstrinsik
- a. *Compensation*
  - b. *Co-workers*
  - c. *Social Service*
  - d. *Social Status*
  - e. *Supervision-Human Relations*
  - f. *Supervision-Technical*
  - g. *Working condition*

#### **3.4.2. Komitmen Organisasional**

Allen dan Meyer (1990) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya. Di dalam instrument penilaian komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen terdapat tiga dimensi inti yaitu: *Affective commitment*, *Continuance commitment*, dan *Normative commitment*. Berikut adalah item instrument penilaian komitmen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1990):

- 1. *Affective commitment*
  - a. Rasa nyaman terhadap organisasi
  - b. Rasa memiliki terhadap organisasi

- c. Kebanggaan menjadi bagian organisasi
- d. Masalah organisasi masalah karyawan juga
- e. Senang berkarir sepanjang hidup dalam organisasi
- f. Mempunyai rasa suka dan duka dalam organisasi

2. *Continuance commitment*

- a) Tetap tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji
- b) Tetap tinggal di organisasi karena keuntungan yang didapat
- c) Ingin bertahan karena tidak menemukan pekerjaan lain
- d) Merasa berat meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin keluar

3. *Normative commitment*

- a) Kesadaran dalam diri karyawan bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan
- b) Tidak ingin meninggalkan organisasi karena merasa adanya tanggung jawab yang tinggi dalam organisasi
- c) Tidak ingin meninggalkan organisasi karena ingin menghabiskan sisa karir dalam organisasi
- d) Keyakinan terhadap organisasi

**3.4.3. *Organizational Citizenship Behavior***

Organ (2006), yang menyatakan bahwa: “OCB merupakan perilaku seseorang yang bersifat suka rela, tidak secara langsung atau secara eksplisit tercantum dalam sistem kompensasi formal, dan secara keseluruhan mampu mendukung fungsi organisasi”. Berikut ini adalah item pengukuran OCB yang dikembangkan oleh Podsakoff (dalam Organ, 2006) dari konsep OCB yang dikemukakan oleh Organ (2006):

1. *Altruism*, berikut ini beberapa indikator dari *altruism*:
  - a. Membantu rekan yang sedang tidak hadir
  - b. Membantu rekan yang memiliki tugas yang berat
  - c. Membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan
  - d. Dengan sukarela membantu rekan yang memiliki masalah dengan pekerjaan
  - e. Selalu siap memberi bantuan untuk siapapun
2. *Conscientiousness*, berikut ini beberapa indikator dari *conscientiousness*:
  - a. Kehadiran kerja di atas standar
  - b. Tidak mengambil waktu istirahat tambahan
  - c. Mematuhi peraturan dan regulasi perusahaan walaupun tanpa pengawasan
  - d. Merupakan salah satu karyawan yang paling teliti
  - e. Percaya bahwa apa yang diusahakan akan mendapatkan hasil yang sepadan
3. *Sportsmanship*, berikut ini beberapa indikator dari *sportsmanship*:
  - a. Menghabiskan waktu untuk mengeluh tentang hal sepele (R)
  - b. Selalu fokus dengan apa yang salah dibandingkan dengan sisi positifnya (R)
  - c. Cenderung membesar-besarkan masalah kecil (R)
  - d. Selalu menemukan kesalahan di dalam organisasi (R)
  - e. Merupakan tipe orang yang sering melempar isu untuk mendapatkan perhatian (R)

4. *Courtesy*, berikut ini beberapa indikator dari *courtesy*:
  - a. Mengambil langkah untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan
  - b. Merupakan orang yang peduli dengan dampak atas perilakunya terhadap pekerjaan orang lain
  - c. Tidak menyalahgunakan hak orang lain
  - d. Mencoba tidak memberikan masalah untuk rekan
  - e. Memerhitungkan dampak atas tindakan yang dilakukan terhadap rekan
5. *Civic virtue*, berikut ini beberapa indikator dari *civic virtue*:
  - a. Menghadiri pertemuan yang penting walaupun tidak diwajibkan
  - b. Menghadiri pertemuan untuk membawa nama baik perusahaan walaupun tidak diwajibkan
  - c. Selalu mengikuti segala perubahan di dalam organisasi
  - d. Memerhatikan pengumuman dan memo dari perusahaan

#### **3.4.4. Kinerja Karyawan**

Menurut Dessler (2006), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Berikut ini adalah beberapa item yang dikembangkan oleh Dessler untuk mengukur Kinerja karyawan:

1. Kualitas, indikatornya meliputi:
  - a. Ketelitian dalam bekerja
  - b. Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur kerja
  - c. Bekerja sesuai standar perusahaan

2. Produktivitas, indikatornya meliputi:
  - a. Efisiensi waktu dalam bekerja
  - b. Ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan
  - c. Kuantitas pekerjaan
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan, indikatornya meliputi:
  - a. Pengetahuan mengenai pekerjaan
  - b. Informasi mengenai pekerjaan
  - c. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan
4. Keterpercayaan, indikatornya meliputi:
  - a. Dapat dipercaya
  - b. Karyawan dapat diandalkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan
  - c. Tindakan karyawan dapat dipertanggungjawabkan
5. Ketersediaan, indikatornya meliputi:
  - a. Kehadiran karyawan ditempat kerja
  - b. Ketepatan waktu saat pulang
  - c. Penggunaan waktu istirahat/ jam makan siang
6. Kebebasan, indikatornya meliputi:
  - a. Karyawan dapat diandalkan dalam menyelesaikan pekerjaan saat ada atau tidak ada supervisi.
  - b. Karyawan mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan suatu persoalan atau masalah.

### **3.5. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data**

#### **3.5.1. Jenis Data**

Sugiyono (2011), di dalam bukunya menyatakan bahwa dalam pengumpulan data terdapat dua sumber, yaitu Primer dan Sekunder

##### **1. Sumber Primer**

Sumber primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data

##### **2. Sumber Sekunder**

Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan data primer yang penulis kumpulkan dengan menyebarkan kuesioner yang berisi serangkaian pernyataan dan pertanyaan yang mewakili tiap variable yang penulis gunakan dalam penelitian ini.

#### **3.5.2. Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan di Puskesmas Mlati 2. Kusioner sendiri merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono,2011).

Penelitian ini menggunakan skala likert dalam menentukan poin dari setiap jawaban dari kuesioner. Skala likert menurut Sugiyono (2011) dinyatakan bahwa

skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala Likert dengan bobot yang telah ditentukan di masing masing variabel, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.

Dalam penelitian ini skala yang digunakan adalah Skala Likert. Menurut Sugiyono (2011) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial yang berisi 5 tingkatan prefensi jawaban dengan pilihan sebagai berikut:

1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)

2 = Sangat Tidak Setuju (STS)

3 = Tidak Setuju (TS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

6 = Amat Sangat Setuju (ASS)

Selain kuesioner, penelitian ini juga menggunakan metode wawancara untuk mendapatkan data dari narasumber yang ada. Menurut Sugiyono (2011), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui ha-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara tak terstruktur, sehingga hal-

hal yang ditanyakan kepada narasumber hanyalah berupa garis-garis besar permasalahan.

### 3.6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.6.1. Uji Validitas

Menurut Sekaran (2013) uji validitas merupakan pengujian seberapa baik instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang dimaksudkan untuk mengukur. Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Teknik pengujian validitas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah melalui *person correlation product moment* (Azwar, 2003), yaitu sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$r_{xyz} = \frac{n \sum XYZ - (\sum X)(\sum Y)(\sum Z)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}\{n \sum Z^2 - (\sum Z)^2\}}}$$

keterangan:

$r_{xyz}$  : Koefisien korelasi item total

$n$  : Banyaknya sampel penelitian

$y$  : Skor total

$x$  : Skor item

$z$  : Skor item

$\sum xyz$	: Jumlah dari hasil perkalian antara skor x skor y dan skor z
$\sum x$	: Jumlah dari skor x
$\sum y$	: Jumlah dari skor y
$\sum z$	: Jumlah dari skor z
$\sum x^2$	: Jumlah pengkuadratan skor-skor x
$\sum y^2$	: Jumlah pengkuadratan skor-skor y
$\sum z^2$	: Jumlah pengkuadratan skor-skor z

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2013) uji reliabilitas merupakan pengujian seberapa konsisten langkah-langkah alat ukur yang digunakan apapun konsep pengukurannya. Menurut Ghozali (2013) menyatakan reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Teknik pengujian reliabilitas yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah menggunakan Alpha Cronbach dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2011):

$$r_1 = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{\sum s_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_1$  : *Alfa Cronbach*

$\sum s_i^2$  : *mean* kuadrat kesalahan

$s_t^2$  : *Varians* total

k : *mean* kuadrat antara subyek

Dalam penelitian ini, peneliti mengukur reliabilitas variabel dengan cara melihat *Cronbach Alpha* dengan sinifikansi lebih besar dari 0,70. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,70 (Ghozali,2016)

### **3.7. Populasi dan Sampel**

#### **3.7.1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2011) pupulasi adalah obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil suatu kesimpulan. Jadi dapat dipahami bahwa yang dimaksud dengan populasi melingkupi segala hal baik manusia maupun benda benda di suatu lingkungan dan juga termasuk karakter/sifat dari obyek atau subyek tersebut.

Dalam penelitian ini, populasi merupakan karyawan di Puskesmas Mlati 2 yang secara keseluruhan berjumlah 51 orang PNS. Jumlah ini mencakup seluruh anggota di puskesmas tersebut mulai dari pimpinan sampai dengan seluruh karyawan yang berstatus sebagai PNS di puskesmas tersebut.

#### **3.7.2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2011), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karkteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Apa yang dapat dipelajari dari suatu sampel merupakan hal yang dapat diberlakukan terhadap populasi. Sampel digunakan ketika populasi besar dan peneliti tidak mungkin untuk memelajari keseluruhan populasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode sampel Jenuh. Metode ini sering juga disebut metode Sensus, adalah metode penentuan sampel dengan

mengambil seluruh populasi sebagai sampel.(Sugiyono, 2011). Metode ini digunakan karena jumlah populasi dari penelitian ini relatif tidak terlalu banyak dan untuk memperoleh kesalahan yang sekecil mungkin.

### **3.8. Metode Analisis Data**

#### **3.8.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2011).

#### **3.8.2. Analisis Inferensial**

Menurut Sugiyono (2011), analisis inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi. Statistik ini akan cocok digunakan bila sampel diambil dari populasi yang jelas, dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara *random*.

#### **3.8.3. Uji Asumsi Klasik**

Analisis inferensial atau sering disebut dengan statistik induktif atau probabilitas adalah teknik statistic yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk keseluruhan populasi...

##### **1. Uji Multikolinearitas**

Menurut Ghozali (2013) uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji multikolinieritas dengan cara melihat nilai

VIF masing-masing variabel independen, jika nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

## 2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk melakukan uji heteroskedastisitas, yaitu uji grafik plot, uji park, uji glejser, dan uji *white*. Pengujian pada penelitian ini menggunakan Grafik *Plot* antara nilai prediksi variabel dependen yaitu *ZPRED* dengan residualnya *SRESID*. Tidak terjadi heteroskedastisitas apabila tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. (Ghozali, 2016).

## 3. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil. Ada dua cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dan uji statistik. Untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dilakukan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov Test*. Residual berdistribusi normal jika memiliki nilai signifikansi  $>0,05$  (Ghozali, 2016)

### 3.8.4. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Analisis regresi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran yang menyeluruh mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen untuk kinerja pada masing-masing perusahaan baik secara parsial maupun secara simultan. Sebelum melakukan uji linier berganda, metode mensyaratkan untuk melakukan uji asumsi klasik guna mendapatkan hasil yang terbaik. Tujuan pemenuhan asumsi klasik ini dimaksudkan agar variabel bebas sebagai estimator atas variabel terikat tidak bias (Ghozali, 2016)

### **3.8.5. Uji Hipotesis**

#### **1. Uji t (Parsial)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2016). Uji t digunakan untuk menguji secara parsial masing-masing variabel. Jika Probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hasilnya signifikan, berarti terdapat pengaruh dari variabel independen secara individual terhadap variabel dependen.

#### **2. Uji F (Simultan)**

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat. Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama terhadap variabel dependen atau terikat probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka hasilnya

signifikan, berarti terdapat pengaruh dari variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen. (Ghozali, 2016)

### **3. Analisis Jalur**

Menurut Ghozali (2013) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Menurut Sekaran (2013) variabel antara/*mediating/Intervening* merupakan salah satu variabel penyela yang terletak diantara variabel independen dan dependen. Variabel antara mengemuka sebagai sebuah fungsi variabel bebas yang berlaku dalam situasi apa pun, serta membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

## BAB IV

### HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bagian ini akan membahas analisis dari penelitian yang telah dilakukan dengan judul “pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Mlati 2 dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel *Intervening*”. Pembahasan akan mencakup hasil uji validitas, reliabilitas, analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi dan uji hipotesis, dan analisis jalur.

Penelitian ini melakukan pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan oleh penulis kepada seluruh pegawai negeri sipil (PNS) yang bekerja di Puskesmas Mlati 2. Jumlah keseluruhan PNS di Puskesmas Mlati 2 adalah 51 orang. Rincian perolehan kuesioner dapat dilihat di lampiran rekapitulasi data. Setelah data terkumpul, kemudian dilakukan tabulasi dan dilanjutkan dengan proses analisis yang menggunakan program SPSS versi 20.

#### 4.1. Hasil Uji Instrumen Penelitian

##### 4.1.1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan melakukan perhitungan dari setiap item dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang mencakup variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan. Berikut ini adalah data distribusi pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4.1 Distribusi Jumlah Pernyataan Berdasarkan Variabel**

No.	Variabel	Jumlah Item Pernyataan
1	Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	20
2	Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	14
3	OCB ( $Z$ )	24
4	Kinerja Karyawan ( $Y$ )	18

<b>Total</b>	<b>76</b>
--------------	-----------

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 1, halaman 167 )

Validitas setiap item didasarkan pada perbandingan antara  $r$  tabel, yang diketahui sebesar 0,282, dengan  $r$  hitung yang hasil dari tiap perhitungannya dapat diketahui dengan bantuan program SPSS. Apabila diketahui  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel) maka pernyataan/item dianggap valid, sedangkan apabila  $r$  hitung lebih kecil dari tabel ( $r$  hitung  $<$   $r$  tabel) maka pernyataan dianggap tidak valid. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan validitas dari setiap pernyataan yang digunakan pada penelitian ini:

**Tabel 4.2 Validitas Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ )**

Item	<i>Pearson Correlation</i>	$r$ tabel	Kesimpulan
Kepuasan Kerja 1	0.640	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 2	0.426	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 3	0.599	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 4	0.765	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 5	0.624	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 6	0.766	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 7	0.736	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 8	0.784	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 9	0.759	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 10	0.748	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 11	0.659	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 12	0.669	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 13	0.454	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 14	0.748	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 15	0.744	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 16	0.703	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 17	0.722	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 18	0.533	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 19	0.634	0,282	Valid
Kepuasan Kerja 20	0.712	0,282	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 3, halaman 179)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan pada variabel kepuasan kerja terbukti valid. Validitas dapat diketahui karena  $r$  hitung menunjukkan nilai yang lebih besar dari nilai  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel).

**Tabel 4.3 Validitas Pernyataan Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)**

<b>Item</b>	<b><i>Pearson Correlation</i></b>	<b><i>r</i> tabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
Komitmen 1	0.819	0,282	Valid
Komitmen 2	0.501	0,282	Valid
Komitmen 3	0.565	0,282	Valid
Komitmen 4	0.727	0,282	Valid
Komitmen 5	0.756	0,282	Valid
Komitmen 6	0.531	0,282	Valid
Komitmen 7	0.390	0,282	Valid
Komitmen 8	0.339	0,282	Valid
Komitmen 9	0.131	0,282	Tidak valid
Komitmen 10	0.237	0,282	Tidak valid
Komitmen 11	0.499	0,282	Valid
Komitmen 12	0.636	0,282	Valid
Komitmen 13	0.660	0,282	Valid
Komitmen 14	0.742	0,282	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 4, halaman 180)

Berdasarkan tabel 4.3., dapat diketahui bahwa terdapat 14 (empat belas) item pernyataan variabel komitmen organisasional dengan 12 pernyataan terbukti valid dengan *r* hitung lebih besar dari *r* tabel, dan 2 pernyataan tidak valid dengan memiliki nilai *r* hitung lebih kecil dari nilai *r* tabel. Kedua pernyataan yang tidak valid tersebut kemudian tidak digunakan di pengujian berikutnya karena akan memengaruhi hasil dari setiap pengujian yang akan dilakukan. Pengeliminasian kedua pernyataan yang tidak valid tersebut tidak mengganggu hasil pengujian yang lain karena pada tiap dimensi yang terdapat pernyataan tidak valid masih dapat terwakili oleh beberapa pernyataan yang lain.

**Tabel 4.4 Validitas Pernyataan Variabel OCB (Z)**

<b>Item</b>	<b><i>Pearson Correlation</i></b>	<b><i>r</i> tabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
OCB 1	0.778	0,282	Valid
OCB 2	0.750	0,282	Valid
OCB 3	0.797	0,282	Valid
OCB 4	0.797	0,282	Valid

Lanjutan Tabel 4.4.

OCB 5	0.822	0,282	Valid
OCB 6	0.778	0,282	Valid
OCB 7	0.516	0,282	Valid
OCB 8	0.828	0,282	Valid
OCB 9	0.678	0,282	Valid
OCB 10	0.688	0,282	Valid
OCB 11	0.740	0,282	Valid
OCB 12	0.841	0,282	Valid
OCB 13	0.935	0,282	Valid
OCB 14	0.910	0,282	Valid
OCB 15	0.896	0,282	Valid
OCB 16	0.908	0,282	Valid
OCB 17	0.832	0,282	Valid
OCB 18	0.915	0,282	Valid
OCB 19	0.776	0,282	Valid
OCB 20	0.896	0,282	Valid
OCB 21	0.825	0,282	Valid
OCB 22	0.715	0,282	Valid
OCB 23	0.895	0,282	Valid
OCB 24	0.750	0,282	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 5, halaman 181)

Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa seluruh item pernyataan variabel OCB memiliki nilai  $r$  hitung yang lebih besar dibandingkan dengan nilai  $r$  tabel, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh item pernyataan variabel OCB valid.

**Tabel 4.5 Validitas Pernyataan Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<b>Item</b>	<b><i>Pearson Correlation</i></b>	<b><i>r</i> tabel</b>	<b>Kesimpulan</b>
Kinerja 1	0.829	0,282	Valid
Kinerja 2	0.856	0,282	Valid
Kinerja 3	0.862	0,282	Valid
Kinerja 4	0.855	0,282	Valid
Kinerja 5	0.518	0,282	Valid
Kinerja 6	0.630	0,282	Valid
Kinerja 7	0.758	0,282	Valid
Kinerja 8	0.894	0,282	Valid
Kinerja 9	0.799	0,282	Valid
Kinerja 10	0.787	0,282	Valid

Lanjutan Tabel 4.5.

Kinerja 11	0.682	0,282	Valid
Kinerja 12	0.876	0,282	Valid
Kinerja 13	0.637	0,282	Valid
Kinerja 14	0.749	0,282	Valid
Kinerja 15	0.092	0,282	Tidak valid
Kinerja 16	0.877	0,282	Valid
Kinerja 17	0.096	0,282	Tidak valid
Kinerja 18	0.358	0,282	Valid

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 6, halaman 182)

Berdasarkan data di atas terdapat keseluruhan 18 (delapan belas) item pernyataan variabel kinerja karyawan, dan dapat diketahui bahwa di antaranya terdapat 16 item yang memiliki  $r$  hitung lebih besar dari  $r$  tabel sehingga dapat dinyatakan valid, namun juga terdapat 2 item yang memiliki  $r$  hitung lebih kecil dari  $r$  tabel sehingga dinyatakan tidak valid. Kedua pernyataan yang tidak valid tersebut kemudian tidak digunakan di pengujian berikutnya karena akan memengaruhi hasil dari setiap pengujian yang akan dilakukan. Pengeliminasian kedua pernyataan yang tidak valid tersebut tidak mengganggu hasil pengujian yang lain karena pada tiap dimensi yang terdapat pernyataan tidak valid masih dapat terwakili oleh beberapa pernyataan yang lain

#### 4.1.2. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dimaksudkan untuk menguji tingkat konsistensi dan stabilitas data atau temuan (Sugiyono, 2015). Kriteria suatu instrumen dikatakan reliabel adalah nilai koefisien reliabilitas lebih besar dari 0,6. Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas dengan menggunakan SPSS versi 20.

**Tabel 4.6 Hasil Pengujian Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	Alpha	Keterangan
1	Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	0.921	> 0,60	Reliabel
2	Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0.930	> 0,60	Reliabel
3	OCB ( $Z$ )	0.956	> 0,60	Reliabel
4	Kinerja Karyawan ( $Y$ )	0.966	> 0,60	Reliabel

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 7, halaman 183)

#### 4.2. Analisis Deskriptif

Dari jumlah populasi dari objek penelitian sebanyak 51 orang pegawai negeri sipil, diperoleh sebanyak 51 kuesioner yang kembali, dengan begitu keseluruhan populasi merupakan sumber data dari penelitian ini. Berdasarkan data yang diperoleh dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa karakteristik responden sebagai berikut:

##### 4.2.1. Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelaminnya, maka responden di dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	10	19,6
Perempuan	41	80,4
Total	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 8, halaman 184)

Berdasarkan data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa responden penelitian sebagian besar adalah perempuan dengan jumlah sebanyak 41 orang atau sebesar 80,4 persen. Sedangkan responden Laki laki dengan jumlah sebanyak 10 orang atau sebesar 19,6 persen.

#### 4.2.2. Usia

Berdasarkan usianya, maka responden penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.8. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 20 tahun	0	0
21 sampai 30 tahun	2	3,9
31 sampai 40 tahun	23	45
41 sampai 50 tahun	14	27,6
> 50 tahun	12	23,5
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 8, halaman 184)

Berdasarkan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa responden dalam penelitian ini sebagian besar berusia 31 sampai dengan 40 tahun dengan persentase sebesar 45 persen atau sebanyak 23 orang dari total responden sebanyak 51 orang.

#### 4.2.3. Pendidikan Terakhir

Berdasarkan pendidikan yang terakhir ditempuh oleh responden penelitian dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

**Tabel 4.9. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Di bawah SMA /SMK /Sederajat	2	3,9
SMA/SMK/Sederajat	10	19,6
Diploma	25	49
S1	9	17,7
S2	5	9,8
S3	0	0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 8, halaman 184)

Berdasarkan data di atas dapat kita ketahui bahwa mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan pada Diploma di mana terdapat sebanyak 25 orang, atau 49 persen dari keseluruhan responden adalah lulusan Diploma. Sedangkan yang paling sedikit adalah mereka yang memiliki tingkat pendidikan di bawah SMA/SMK/Sederajat, yaitu sebanyak 2 orang responden atau sebesar 3,9 persen dari total keseluruhan responden.

#### 4.2.4. Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja dari responden penelitian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.10. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 5 tahun	0	0
6 sampai 10 tahun	11	21,6
11 sampai 15 tahun	15	29,4
16 sampai 20 tahun	7	13,7
21 sampai 25 tahun	6	11,8
26 sampai 30 tahun	9	17,7
> 30 tahun	3	5,8
Total	<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 8, halaman 184)

Berdasarkan data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa mayoritas responden penelitian memiliki masa kerja pada kisaran 11 sampai 15 tahun, yaitu sebanyak 15 orang karyawan atau 29,4 persen dari keseluruhan responden penelitian. Sedangkan yang paling sedikit adalah 3 orang responden, atau sebesar 5,8 persen dari keseluruhan responden yang memiliki masa kerja lebih dari 30 tahun.

**Tabel 4.11. Rekapitulasi Data Demografi yang Paling Dominan**

No	Karakteristik	Karakter yang Dominan	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Perempuan	41	80,4
2	Usia	31 sampai 40 tahun	23	45
3	Pendidikan Terakhir	Diploma	25	49
4	Masa Kerja	11 sampai 15 tahun	15	29,4

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 8, halaman 184)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa mayoritas responden penelitian adalah berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 41 orang. Tingkat usia didominasi pada rentan 31 sampai 40 tahun, yaitu sebanyak 23 orang. Tingkat pendidikan terakhir didominasi oleh tingkat Diploma, yaitu sebanyak 25 orang responden, dan masa kerja responden didominasi oleh mereka yang telah mengabdikan selama 11 sampai 15 tahun, yaitu sebanyak 15 orang responden.

#### **4.3. Analisis Deskripsi Variabel Penelitian**

Berdasarkan data yang telah terkumpul, yang berupa jawaban dari responden terhadap pernyataan dalam kuesioner, kemudian direkapitulasi dan analisis untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, serta kinerja karyawan. Analisis yang dilakukan memiliki dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui skor jawaban tiap pernyataan untuk setiap variabel yang diteliti. Untuk mendeskripsikan jawaban variabel dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Nilai rata-rata yang diperoleh nantinya dapat digunakan untuk melihat persepsi responden terhadap unsur-unsur variabel penelitian. Dengan berpedoman

pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut :

$$Interval = \frac{NilaiMaksimum - NilaiMinimum}{JumlahKelas}$$

$$Interval = \frac{6-1}{6} = 0,83$$

Berikut ini adalah kategori dari masing-masing interval, yaitu:

**Tabel 4.12 Interval Skala**

Interval	Kategori
1,00 s/d 1,83	Amat Sangat Rendah
1,84 s/d 2,66	Sangat Rendah
2,67 s/d 3,49	Rendah
3,50 s/d 4,32	Tinggi
4,33 s/d 5,15	Sangat Tinggi
5,16 s/d 6,00	Amat Sangat Tinggi

**a. Variabel Kepuasan**

**Tabel 4.13 Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja (X1)**

No	Item Variabel	Mean	Kategori
<b>A. Kepuasan Intrinsik</b>			
X1.1	Saya merasa puas karena berkesempatan untuk menggunakan kemampuan yang saya miliki ketika bekerja	4,31	Tinggi
X1.2	Saya merasa puas ketika berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan	4,45	Sangat Tinggi
X1.3	Saya merasa puas dengan kesibukan dari kegiatan yang saya lakukan sehari-hari	4,31	Tinggi
X1.4	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk promosi sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	4,41	Sangat Tinggi
X1.5	Saya merasa puas dengan otoritas yang diberikan oleh organisasi terhadap posisi jabatan yang saya miliki	4,45	Sangat Tinggi
X1.6	Saya merasa puas dengan semua peraturan yang	4,41	Sangat

	ada di tempat saya bekerja		Tinggi
X1.7	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk menyampaikan gagasan yang saya miliki untuk kebaikan organisasi	4,41	Sangat Tinggi
X1.8	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan kepada saya untuk dapat mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan	4,37	Sangat Tinggi
X1.9	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan hati nurani saya	4,53	Sangat Tinggi
X1.10	Saya merasa puas dengan pujian yang saya dapatkan dari atasan ketika saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,43	Sangat Tinggi
X1.11	Saya merasa puas dengan kewenangan pengambilan keputusan yang diberikan kepada saya dalam melakukan pekerjaan	4,47	Sangat Tinggi
X1.12	Saya merasa puas dengan kepastian pekerjaan di masa mendatang yang diberikan oleh organisasi kepada saya	4,45	Sangat Tinggi
X1.13	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan kepada saya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu	4,20	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,4</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>B. Kepuasan Ekstrinsik</b>			
X1.14	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan kepada saya	4,49	Sangat Tinggi
X1.15	Saya merasa puas dengan terjalinnya hubungan baik antar sesama rekan kerja	4,33	Sangat Tinggi
X1.16	Saya mendapatkan kesempatan untuk membantu sesama karyawan dalam melakukan pekerjaan	4,41	Sangat Tinggi
X1.17	Saya merasa puas dengan pengakuan masyarakat atas pekerjaan saya	4,22	Tinggi
X1.18	Saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam mengelola hubungan dengan bawahannya	4,25	Tinggi
X1.19	Saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam menangani pekerjaan ataupun membimbing bawahannya	4,00	Tinggi
X1.20	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan di	4,37	Sangat

	tempat saya bekerja		Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,29</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

**Tabel 4.14 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kepuasan Kerja ( $X_1$ )**

No	Dimensi Variabel Kepuasan Kerja	Mean	Kategori
1	Kepuasan Kerja Intrinsik	4,4	Sangat Tinggi
2	Kepuasan Kerja Ekstrinsik	4,29	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,35</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

Berdasarkan data yang didapatkan dari 51 responden, diketahui sebagian besar responden menyatakan sangat Tinggi dalam menilai kepuasan kerja di Puskesmas Mlati 2 dengan *mean* sebesar 4,35. Apabila dilihat dari dimensi variabel kepuasan kerja, dimensi kepuasan kerja intrinsik memiliki mean yang lebih besar dari pada kepuasan ekstrinsik, yaitu sebesar 4,4. Hal tersebut berarti bahwa unsur unsur kepuasan kerja intrinsik dinilai sudah dapat memuaskan karyawan di Puskesmas Mlati 2. Sedangkan untuk dimensi kepuasan kerja ekstrinsik memiliki *mean* sebesar 4,29, dengan begitu dapat diketahui bahwa dimensi kepuasan kerja ekstrinsik sudah dirasa baik oleh karyawan Puskesmas Mlati 2. Namun begitu akan lebih baik jika kepuasan ekstrinsik ini ditingkatkan, terutama pada kemampuan atasan dalam hal teknis dan pengelolaan hubungan dengan bawahannya.

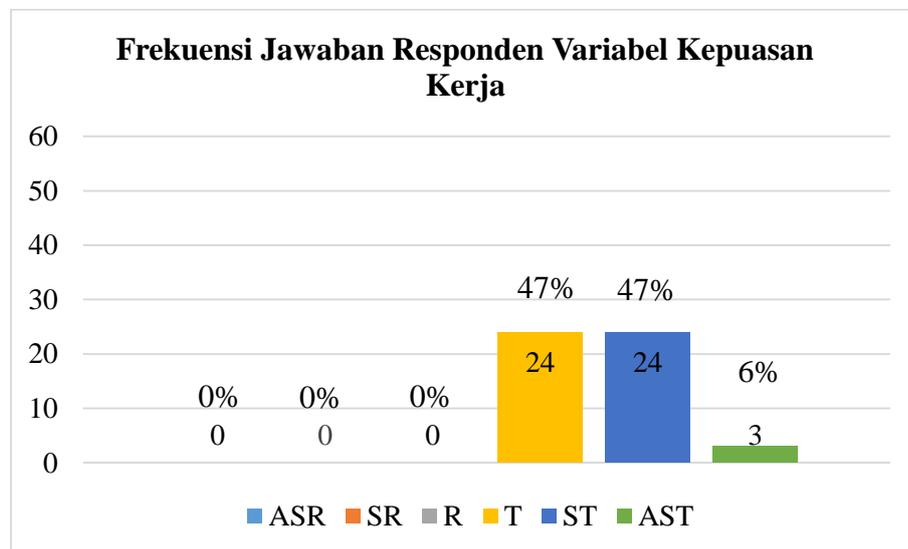
Hasil analisis frekuensi variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada Tabel 4.15 dan gambar 4.1.

**Tabel 4.15 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ )**

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-20	0	0
Sangat Rendah (SR)	21-40	0	0
Rendah (R)	41-60	0	0
Tinggi (T)	61-80	24	47
Sangat Tinggi (ST)	81-100	24	47

Amat Sangat Tinggi (AST)	101-120	3	6
<b>Jumlah</b>		<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3, hal 179)



**Gambar 4.1 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>)**

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 3, hal. 179)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada Puskesmas Mlati 2 atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh Tabel 4.15 dan Gambar 4.1. Dari total 51 responden penelitian, sebanyak 24 responden (47 persen) yang memiliki kepuasan tinggi, 24 responden (47 persen) yang memiliki kepuasan yang sangat tinggi, dan 3 responden (6 persen) yang memiliki kepuasan yang amat sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi dan sangat tinggi maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan Puskesmas Mlati 2 memiliki kepuasan kerja yang tinggi dan sangat tinggi.

#### b. Variabel Komitmen Organisasional

**Tabel 4.16 Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasional(X<sub>2</sub>)**

No	Item Variabel	Mean	Kategori
A.	<i>Affective Commitment</i>		

X2.1	Saya merasa nyaman menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja	4,24	Tinggi
X2.2	Saya merasa ikut memiliki organisasi tempat saya bekerja	4,35	Sangat Tinggi
X2.3	Lanjutan Tabel 4.16. Saya merasa menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja	4,39	Sangat Tinggi
X2.4	Saya merasa masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan	4,02	Tinggi
X2.5	Saya merasa senang menghabiskan masa kerja saya di organisasi tempat saya bekerja	4,16	Tinggi
X2.6	Saya merasa memiliki pengalaman suka dan duka dengan organisasi tempat saya bekerja	4,31	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,25</b>	<b>Tinggi</b>
<b>B. Continuance Commitment</b>			
X2.7	Saya bertahan di organisasi ini karena kebutuhan akan gaji yang diberikan kepada saya	3,71	Tinggi
X2.8	Saya bertahan dengan organisasi ini karena banyak keuntungan yang saya dapatkan	3,92	Tinggi
X2.9	Saya bertahan pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain	4,25	Tinggi
X2.10	Saya merasa sangat berat untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya sangat ingin untuk keluar	4,20	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,02</b>	<b>Tinggi</b>
<b>C. Normative Commitment</b>			
X2.11	Saya menyadari bahwa nilai loyalitas adalah sesuatu yang harus dilakukan pada satu organisasi	4,35	Sangat Tinggi
X2.12	Saya tidak ingin meninggalkan organisasi karena adanya tanggung jawab yang tinggi dalam organisasi	4,39	Sangat Tinggi
X2.13	Saya tidak ingin meninggalkan organisasi karena saya ingin menghabiskan sisa karir saya di sini	3,84	Tinggi
X2.14	Saya memiliki keyakinan yang besar terhadap organisasi tempat saya bekerja	4,18	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,19</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

**Tabel 4.17 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)**

No	Dimensi Variabel Komitmen Organisasional	Mean	Kategori
1	Komitmen Affective	4,25	Tinggi

2	Komitmen Continuance	4,02	Tinggi
3	Komitmen Normative	4,19	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,15</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

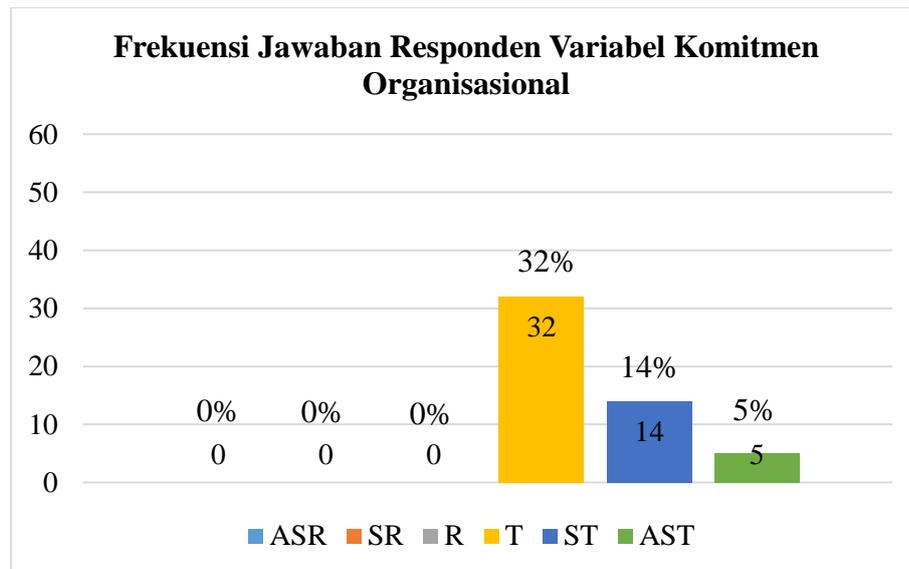
Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa pada seluruh dimensi menunjukkan kategori Tinggi dalam menilai komitmen organisasional yang mereka rasakan di Puskesmas Mlati 2. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah komitmen *affective* dengan *mean* sebesar 4,25. Item pernyataan dengan nilai tertinggi adalah pada item tentang kebanggaan dengan organisasi dan rasa tanggung jawab yang besar terhadap organisasi dengan *mean* sebesar 4,39. Dimensi dengan nilai terendah adalah komitmen *continuance* dengan *mean* sebesar 4,02.

Hasil analisis variabel komitmen organisasional ( $X_2$ ) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada tabel 4.18 dan gambar 4.2.

**Tabel 4.18 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ )**

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-12	0	0
Sangat Rendah (SR)	13-24	0	0
Rendah (R)	25-36	0	0
Tinggi (T)	37-48	32	63
Sangat Tinggi (ST)	49-60	14	27
Amat Sangat Tinggi (AST)	61-72	5	9
<b>Jumlah</b>		<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4, hal 180)



**Gambar 4.2 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)**

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 4, hal. 180)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada Puskesmas Mlati 2 atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel komitmen organisasional yang ditunjukkan oleh Tabel 4.18 dan Gambar 4.2. Dari total 51 responden penelitian, sebesar 32 responden (32 persen) yang memiliki komitmen organisasional tinggi, 14 responden (14 persen) yang memiliki komitmen organisasional sangat tinggi dan 5 responden (5 persen) yang memiliki komitmen organisasional yang amat sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa para karyawan Puskesmas Mlati 2 memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

## c. Variabel OCB

Tabel 4.19 Penilaian Responden terhadap OCB (Z)

No	Item Variabel	Mean	Kategori
<b>A. Altruism</b>			
Z.1	Saya secara sukarela membantu pekerjaan rekan saya yang tidak dapat hadir	4,25	Tinggi
Z.2	Saya secara sukarela membantu rekan yang memiliki tugas yang berat	4,25	Tinggi
Z.3	Saya secara sukarela membantu mengarahkan karyawan baru yang mengalami kendala ketika bekerja	4,27	Tinggi
Z.4	Saya secara sukarela membantu rekan memiliki masalah dengan pekerjaan	4,20	Tinggi
Z.5	Saya secara sukarela membantu siapapun di lingkungan saya bekerja	4,29	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,25</b>	<b>Tinggi</b>
<b>B. Conscientiousness</b>			
Z.6	Kehadiran saya di tempat kerja melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi	4,04	Tinggi
Z.7	Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan diluar waktu istirahat yang telah ditetapkan organisasi	4,02	Tinggi
Z.8	Saya mentaati segala aturan atau regulasi di organisasi walaupun tidak ada seorang pun yang mengawasi	4,31	Tinggi
Z.9	Saya termasuk salah satu karyawan yang teliti dalam melakukan pekerjaan	4,14	Tinggi
Z.10	Saya percaya bahwa apa yang telah saya perbuat akan mendapatkan hasil yang setimpal	4,35	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,17</b>	<b>Tinggi</b>
<b>C. Sportmanship</b>			
Z.11	Saya tidak suka menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal hal yang sepele	4,27	Tinggi
Z.12	Saya cenderung memilih untuk melihat sisi positif dari semua permasalahan yang saya hadapi	4,31	Tinggi
Z.13	Saya tidak suka memperbesar masalah masalah kecil yang saya hadapi	4,51	Sangat Tinggi
Z.14	Saya bukan merupakan karyawan yang mencari cari kesalahan dari organisasi	4,41	Sangat Tinggi

Lanjutan Tabel 4.19.

Z.15	Saya bukan tipe karyawan yang senang melempar isu untuk mendapatkan perhatian	4,55	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,41</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>D. <i>Courtesy</i></b>			
Z.16	Saya merupakan tipe karyawan yang berusaha untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja	4,37	Sangat Tinggi
Z.17	Saya berhati hati dalam berperilaku karena hal tersebut berdampak terhadap pekerjaan rekan saya	4,41	Sangat Tinggi
Z.18	Saya tidak menyalahgunakan hak karyawan lain	4,47	Sangat Tinggi
Z.19	Saya tidak membebani rekan kerja saya	4,41	Sangat Tinggi
Z.20	Saya memerhitungkan tindakan yang saya lakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja	4,47	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,42</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>E. <i>Civic Virtue</i></b>			
Z.21	Saya bersedia menghadiri suatu agenda penting walaupun tidak diwajibkan	4,22	Tinggi
Z.22	Saya bersedia mewakili organisasi dalam suatu agenda walaupun tidak diwajibkan	4,31	Tinggi
Z.23	Saya mengikuti segala perubahan dalam organisasi tempat saya bekerja	4,45	Sangat Tinggi
Z.24	Saya memerhatikan pengumuman atau berita dari organisasi tempat saya bekerja	4,35	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,33</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

**Tabel 4.20 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap OCB (Z)**

No	Dimensi Variabel OCB	Mean	Kategori
1	<i>Altruism</i>	4,25	Tinggi
2	<i>Conscientiousness</i>	4,17	Tinggi
3	<i>Sportmanship</i>	4,41	Sangat Tinggi
4	<i>Courtesy</i>	4,42	Sangat Tinggi
5	<i>Civic Virtue</i>	4,33	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,32</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

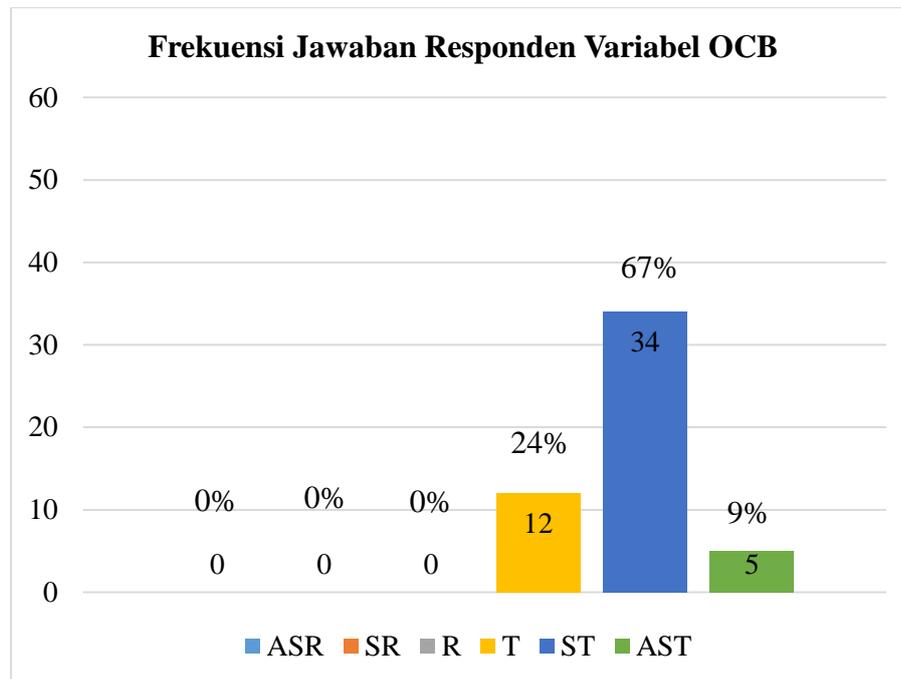
Berdasarkan data di atas dapat diketahui bahwa responden menilai OCB pada Puskesmas Mlati 2 dengan kategori Tinggi, hal tersebut ditunjukkan dengan *mean* sebesar 4,32. Dapat diketahui juga bahwa dimensi *Sportmanship* memiliki *mean* paling tinggi dengan nilai 4,42. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa karyawan Puskesmas Mlati 2 memiliki rasa toleran yang tinggi terhadap kondisi lingkungan kerjanya. Sedangkan untuk dimensi dengan nilai terendah adalah *Conscientiousness* dengan *mean* sebesar 4,17. Hal ini berarti karyawan Puskesmas Mlati 2 masih rendah pada aspek *conscientiousness*, dalam arti karyawan sudah melakukan sesuai standar yang diharapkan organisasi namun belum memberikan sesuatu yang melebihi standard tersebut.

Hasil analisis frekuensi variabel OCB (Z) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada tabel 4.21 dan gambar 4.3.

**Tabel 4.21 Hasil Analisis Frekuensi Variabel OCB (Z)**

<b>Kategori</b>	<b>Range</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
Amat Sangat Rendah (ASR)	1-24	0	0
Sangat Rendah (SR)	25-48	0	0
Rendah (R)	49-72	0	0
Tinggi (T)	73-96	12	24
Sangat Tinggi (ST)	97-120	34	67
Amat Sangat Tinggi (AST)	121-144	5	9
<b>Jumlah</b>		<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 5, hal. 181)



**Gambar 4.3 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel OCB (Z)**

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 5, hal. 181)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada Puskesmas Mlati 2 atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel OCB yang ditunjukkan oleh Tabel 4.21 dan Gambar 4.3. Dari total 51 responden penelitian, sebesar 12 responden (24 persen) yang memiliki tingkat OCB tinggi, 34 responden (67 persen) yang memiliki tingkat OCB sangat tinggi dan 5 responden (9 persen) yang memiliki tingkat OCB yang amat sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori sangat tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Puskesmas Mlati 2 memiliki tingkat OCB yang sangat tinggi.

## d. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.22 Penilaian Responden terhadap Kinerja Karyawan (Y)

No	Item Variabel	Mean	Kategori
<b>A. Kualitas</b>			
Y.1	Saya mengedepankan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	4,39	Sangat Tinggi
Y.2	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada	4,37	Sangat Tinggi
Y.3	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi	4,43	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,4</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>B. Produktivitas</b>			
Y.4	Saya mengedepankan efisiensi dalam bekerja	4,41	Sangat Tinggi
Y.5	Saya tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	4,27	Tinggi
Y.6	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang ditentukan	4,33	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,37</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>C. Pengetahuan Mengenai Pekerjaan</b>			
Y.7	Saya memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang saya lakukan	4,39	Sangat Tinggi
Y.8	Saya memiliki informasi mengenai pekerjaan yang saya lakukan	4,39	Sangat Tinggi
Y.9	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,27	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,35</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>D. Keterpercayaan</b>			
Y.10	Saya mampu bekerja mandiri tanpa pengawasan	4,45	Sangat Tinggi
Y.11	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	4,31	Tinggi
Y.12	Saya bertanggung jawab atas apa hal yang saya kerjakan	4,45	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,4</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Lanjutan Tabel 4.22.

<b>E. Ketersediaan</b>			
Y.13	Saya hadir di tempat kerja tepat waktu	4,35	Sangat Tinggi
Y.14	Saya pulang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan organisasi	4,35	Sangat Tinggi
Y.15	Saya mengoptimalkan waktu istirahat yang diberikan untuk benar benar beristirahat	4,45	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,38</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
<b>F. Kebebasan</b>			
Y.16	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan meskipun tidak ada atasan yang mengawasi	4,41	Sangat Tinggi
Y.17	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan ketika ada atasan yang mengawasi	4,45	Sangat Tinggi
Y.18	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan persoalan yang saya hadapi	4,24	Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,37</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

**Tabel 4.23 Rekapitulasi Penilaian Responden terhadap Kinerja (Y)**

No	Dimensi Variabel Kinerja	Mean	Kategori
1	Kualitas	4,4	Sangat Tinggi
2	Produktivitas	4,37	Sangat Tinggi
3	Pengetahuan Mengenai Pekerjaan	4,35	Sangat Tinggi
4	Keterpercayaan	4,4	Sangat Tinggi
5	Ketersediaan	4,38	Sangat Tinggi
6	Kebebasan	4,37	Sangat Tinggi
<b>Total</b>		<b>4,38</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

Berdasarkan data pada tabel 4.23 dapat kita ketahui penilaian responden terhadap variabel kinerja karyawan yang memiliki nilai *mean* sebesar 4,38. Dimensi dengan nilai tertinggi adalah dimensi Kualitas dan Keterpercayaan dengan *mean*

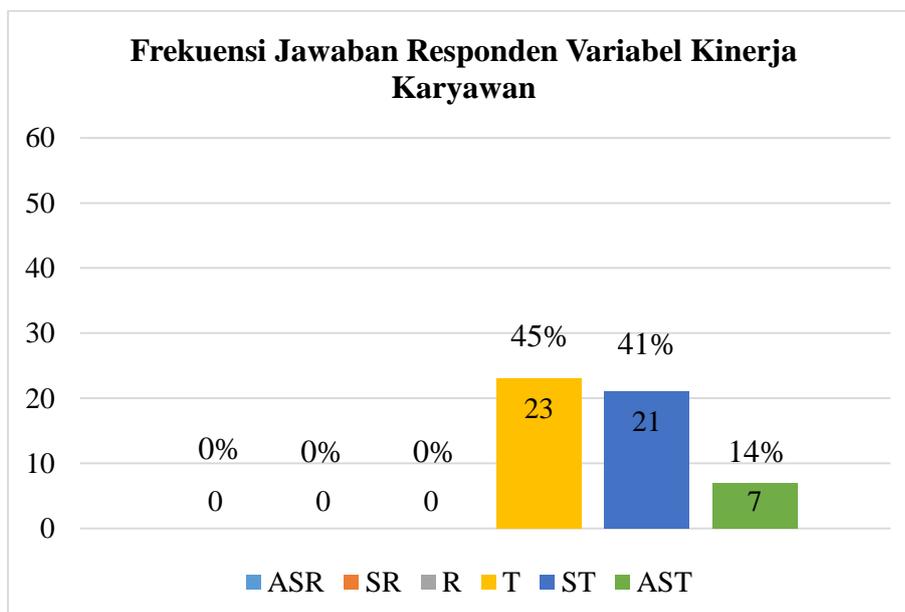
sebesar 4,4. Sedangkan dimensi dengan nilai terendah adalah dimensi Pengetahuan Mengenai Pekerjaan dengan *mean* sebesar 4,35.

Hasil analisis frekuensi variabel kinerja karyawan (Y) terdapat beberapa kategori jawaban responden pada tabel 4.24. dan gambar 4.4.

**Tabel 4.24 Hasil Analisis Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Kategori	Range	Frekuensi	Persentase
Amat Sangat Rendah (ASR)	1--16	0	0
Sangat Rendah (SR)	17-32	0	0
Rendah (R)	33-48	0	0
Tinggi (T)	49-64	23	45
Sangat Tinggi (ST)	65-80	21	41
Amat Sangat Tinggi (AST)	81-96	7	14
<b>Jumlah</b>		<b>51</b>	<b>100</b>

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 6, hal. 182)



**Gambar 4.4 Hasil Analisis Frekuensi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Sumber: Data primer diolah, 2017 (Lampiran 6, hal. 182)

Dari hasil analisis frekuensi jawaban responden pada Puskesmas Mlati 2 atas pernyataan-pernyataan yang ada pada variabel kinerja karyawan yang ditunjukkan oleh Tabel 4.24 dan Gambar 4.4. Dari total 51 responden penelitian, sebesar 23

responden (45 persen) yang memiliki tingkat kinerja tinggi, 21 responden (41 persen) yang memiliki tingkat kinerja sangat tinggi dan 7 responden (14 persen) yang memiliki tingkat kinerja yang amat sangat tinggi. Sehingga dengan dominannya frekuensi jawaban responden yang berada pada kategori tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan Puskesmas Mlati 2 memiliki tingkat kinerja yang tinggi.

**Tabel 4.25 Rekapitulasi Penilaian Variabel Penelitian**

No	Variabel	Mean	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	4,35	Sangat Tinggi
2	Komitmen Organisasional	4,15	Tinggi
3	OCB	4,32	Tinggi
4	Kinerja Karyawan	4,38	Sangat Tinggi

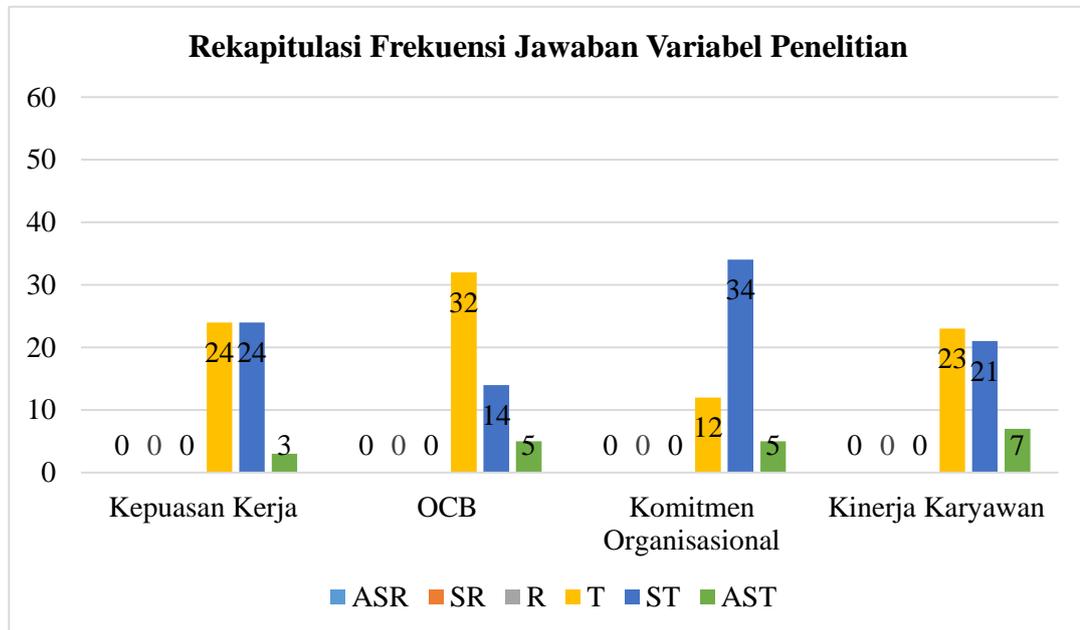
Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

Berdasarkan tabel rekapitulasi penilaian responden di atas dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan memiliki nilai *mean* paling tinggi, yaitu 4,38. Sedangkan variabel Komitmen Organisasional menjadi variabel dengan nilai terendah dengan *mean* sebesar 4,15.

**Tabel 4.26 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian**

Kategori	Kepuasan Kerja		Komitmen Organisasional		OCB		Kinerja Karyawan	
<b>Amat Sangat Rendah</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Sangat Rendah</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Rendah</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Tinggi</b>	24	47%	32	63%	12	24%	23	45%
<b>Sangat Tinggi</b>	24	47%	14	27%	34	67%	21	41%
<b>Amat Sangat Tinggi</b>	3	6%	5	9%	5	9%	7	14%

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)



**Gambar 4.5 Rekapitulasi Frekuensi Jawaban Variabel Penelitian**

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 2, halaman 175)

#### 4.4. Uji Asumsi Klasik

##### 4.4.1. Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah model regresi memiliki distribusi data normal atau tidak. Pada penelitian ini penulis menguji dengan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan level signifikansi 0,05. Suatu data dinyatakan berdistribusi normal apabila level signifikansinya lebih besar dari 0,05 ( $p > 0,05$ ).

**Tabel 4.27 Hasil Analisis Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters a.b	Mean	DE-7
	Std. Deviation	0.25637690
Most Extreme Differences	Absolute	0.125
	Positive	0.125
	Negative	-0.081
Kolmogorov-Smirnov Z		0.896

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 9, halaman 185)

Asymp. Sig. (2-tailed)	0.398
------------------------	-------

Berdasar tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Asymp. Sig* (nilai signifikansi) sebesar 0,398. Sehingga apabila  $0,398 > 0,05$ , maka dapat diambil kesimpulan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

#### 4.4.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Untuk mengetahui ada tidaknya masalah multikolinearitas, bisa dengan :

1. Melihat nilai Tolerance
2. Melihat nilai VIF (Variance Inflation Factor)

**Tabel 4.28 Hasil Analisis Uji Multikolinearitas**

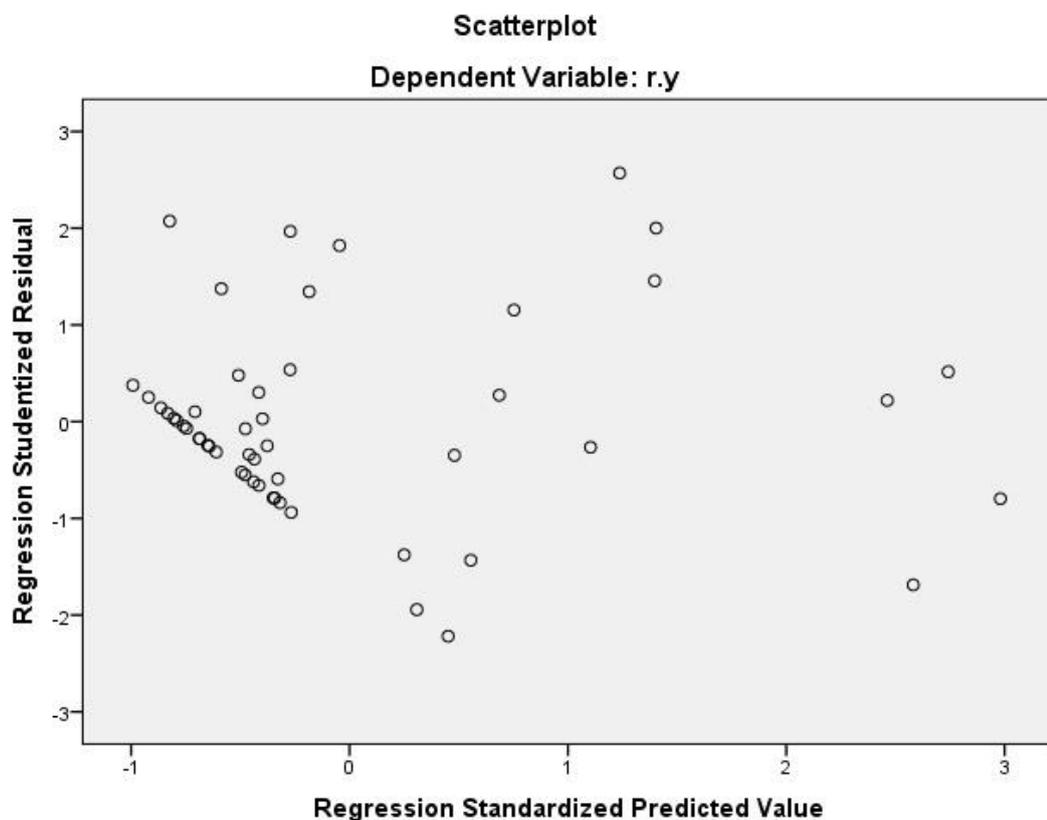
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepuasan Kerja ( $X_1$ )	0.320	3.126
	Komitmen Organisasional ( $X_2$ )	0.245	4.075
	OCB ( $Z$ )	0.259	3.854

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 9, halaman 185)

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* dari variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan OCB menunjukkan nilai  $> 0,1$ , dan nilai VIF menunjukkan angka  $< 10$ . Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa ketiga variabel penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

#### 4.4.3. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah di dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Suatu model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas, atau biasa disebut dengan homokedastisitas. Berikut ini adalah hasil uji heteroskedastisitas yang disajikan dalam grafik *scatter plot*. Suatu model regresi dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas apabila di dalam grafik tidak muncul pola yang jelas dan titik titik tersebar di bagian atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y.



**Gambar 4.6. Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 9, halaman 185)

Berdasarkan gambar di atas dapat kita lihat bahwa tidak ada pola yang jelas dan persebaran titik titik yang muncul berada pada sisi atas dan bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan begitu dapat kita ambil kesimpulan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi penelitian ini.

#### 4.5. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan uji regresi berganda tahap pertama dan tahap kedua dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB dan kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Di bawah ini akan dibahas mengenai setiap model regresi yang ada di penelitian ini.

##### 4.5.1. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap OCB

Model yang pertama menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB baik secara simultan maupun parsial dengan uji regresi linier berganda sebagai berikut:

**Tabel 4.29 Regresi Linier Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap OCB ( $X_1$  dan  $X_2 \rightarrow Z$ )**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig	Keterangan
	B	Std.Error	Beta			
(Constant)	0,603	0,343		1,760	0,085	
Rx1	0,335	0,129	0,315	2,590	0,013	Signifikan
Rx2	0,546	0,113	0,588	4,828	0,000	Signifikan

a. Dependent Variabele : Rz

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

Berikut ini adalah bentuk umum dari persamaan regresi:

$$Z = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan :

$Z = \text{OCB}$

$X_1 = \text{Kepuasan Kerja}$

$X_2 = \text{Komitmen Organisasional}$

$\alpha = \text{Konstanta}$

$\beta_1 = \text{Koefisien Regresi variabel } X_1$

$\beta_2 = \text{Koefisien Regresi variabel } X_2$

Dengan begitu hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Z = 0,603 + 0,335 X_1 + 0,546 X_2$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar 0,603 artinya jika variabel Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional sama dengan 0, maka nilai OCB adalah 0,603
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel  $X_1$  sebesar 0,335, artinya adalah apabila variabel kepuasan kerja ditingkatkan sebanyak 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel OCB sebesar 0,335 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel  $X_2$  sebesar 0,546, maka apabila variabel komitmen organisasional ditingkatkan sebanyak 1 satuan, akan berdampak pada peningkatan nilai variabel OCB sebesar 0,546 satuan.

## 1. Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen, yang dalam hal ini adalah dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel OCB. Adanya pengaruh yang signifikan jika nilai signifikansi di bawah 0,05. Pada bagian ini akan dianalisis mengenai koefisien regresi yang ditunjukkan pada nilai koefisien *unstandardized*, sedangkan nilai pada nilai koefisien *standardized*, bertujuan untuk analisis jalur..

**a. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

- Hipotesis (Ho) : Kepuasan Kerja karyawan tidak berpengaruh secara positif terhadap OCB
- Hipotesis (Ha) : Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap OCB

**Kesimpulan**

Berdasarkan tabel 4.29. dapat diketahui bahwa hipotesis “Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap OCB” terbukti. Hipotesis satu terbukti karena signifikansi dari variabel-kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,013, di mana jika signifikansi  $< 0,05$  maka Ha diterima dan Ho ditolak, dan jika signifikansi  $> 0,05$  maka Ha ditolak dan Ho diterima.

**b. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB**

- Hipotesis (Ho) : Komitmen Organisasional tidak berpengaruh secara positif terhadap OCB
- Hipotesis (Ha) : Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif terhadap OCB

## Kesimpulan

Berdasarkan 4.29. di atas dapat diketahui bahwa hipotesis “Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB” terbukti. Hipotesis dua terbukti karena signifikansi dari variabel komitmen organisasional terhadap OCB sebesar 0,000, di mana jika signifikansi  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, dan jika signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.

## 2. Uji F

**Tabel 4.30. Hasil Uji F Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $Z$ )**

ANOVA <sup>b</sup>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.595	2	3.797	68.496	.000 <sup>b</sup>
Residual	2.661	48	0.055		
Total	10.256	50			

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.z

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

- Hipotesis ( $H_o$ ) : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan tidak berpengaruh secara positif terhadap OCB
- Hipotesis ( $H_a$ ) : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh secara positif terhadap OCB

Kriteria :

- Apabila sig. penelitian  $< 0,05$  maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak
- Apabila sig. penelitian  $> 0,05$  maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima

Berdasarkan 4.30. dapat diketahui bahwa angka signifikansi adalah  $0,000 < 0,05$ , dengan begitu hipotesis “Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh secara positif terhadap OCB” terbukti.

### 3. Koefisien Determinasi

**Tabel 4.31. Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 <sup>a</sup>	.741	.730	0.2354

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.z

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

r pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB dapat diketahui melalui hasil *adjusted R square*. Tabel 4.31. menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,730. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB adalah sebesar 73 persen, sedangkan sisanya adalah faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

#### 4.5.2. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan

Model berikut ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan baik secara simultan maupun parsial dengan uji regresi linier berganda, berikut ini adalah hasil dari uji linier tersebut:

**Tabel 4.32. Regresi Linier Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan ( $X_1$  dan  $X_2 \rightarrow Y$ )**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan	
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	0,723	0,568		1,272	0,209	
	Rx1	0,473	0,214	0,380	2,205	0,032	Signifikan
	Rx2	0,382	0,188	0,351	2,038	0,047	Signifikan
a. Dependent Variable: r.y							

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

Berikut ini adalah bentuk umum dari persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

$X_1$  = Kepuasan Kerja

$X_2$  = Komitmen Organisasional

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Regresi variabel  $X_1$

$\beta_2$  = Koefisien Regresi variabel  $X_2$

Dengan begitu hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,723 + 0,473 X_1 + 0,382 X_2$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar 0,723 artinya jika variabel Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional sama dengan 0, maka nilai Kinerja karyawan adalah 0,723
- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel  $X_1$  sebesar 0,473, artinya adalah apabila variabel kepuasan kerja ditingkatkan sebanyak 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel Kinerja karyawan sebesar 0,473 satuan.
- c. Nilai koefisien regresi untuk variabel  $X_2$  sebesar 0,382, maka apabila variabel komitmen organisasional ditingkatkan sebanyak 1 satuan, akan berdampak pada peningkatan nilai variabel Kinerja karyawan sebesar 0,382 satuan.

## 1. Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen, yang dalam hal ini adalah dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel Kinerja karyawan. Adanya pengaruh yang signifikan jika nilai signifikansi di bawah 0,05. Pada bagian ini akan dianalisis mengenai koefisien regresi yang ditunjukkan pada nilai koefisien *unstandardized*, sedangkan nilai pada nilai koefisien *standardized*, bertujuan untuk analisis jalur.

### a. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

- Hipotesis ( $H_0$ ) : Kepuasan Kerja karyawan tidak berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan

- Hipotesis (Ha) : Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

### **Kesimpulan**

Berdasarkan tabel 4.32. dapat diketahui bahwa hipotesis “Kepuasan Kerja karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan” terbukti. Hipotesis empat terbukti karena signifikansi dari variabel kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,032, di mana jika signifikansi  $< 0,05$  maka Ha diterima dan Ho ditolak, dan jika signifikansi  $> 0,05$  maka Ha ditolak dan Ho diterima.

### **b. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan**

- Hipotesis (Ho) : Komitmen Organisasional tidak berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan
- Hipotesis (Ha) : Komitmen Organisasional berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan

### **Kesimpulan**

Berdasarkan tabel 4.32. dapat diketahui bahwa hipotesis “Komitmen Organisasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan” terbukti. Hipotesis lima terbukti karena signifikansi dari variabel kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,047, di mana jika signifikansi  $< 0,05$  maka Ha diterima dan Ho ditolak, dan jika signifikansi  $> 0,05$  maka Ha ditolak dan Ho diterima.

## 2. Uji F

**Tabel 4.33. Hasil Uji F Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>) dan Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

ANOVA<sup>b</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6.769	2	3.384	22.192	.000 <sup>b</sup>
Residual	7.320	48	.153		
Total	14.089	50			

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.y

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

- Hipotesis (H<sub>0</sub>) : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan tidak berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan
- Hipotesis (H<sub>a</sub>) : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan

Kriteria :

- Apabila sig. penelitian < 0,05 maka H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak
- Apabila sig. penelitian > 0,05 maka H<sub>a</sub> ditolak dan H<sub>0</sub> diterima

Berdasarkan tabel 4.33 dapat diketahui bahwa angka signifikansi adalah  $0,000 < 0,05$ , dengan begitu hipotesis “Kepuasan kerja dan

Komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan” terbukti.

### 3. Koefisien Determinasi

**Tabel 4.34. Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.459	0.3905

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.z

Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

Besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan dapat diketahui melalui hasil *adjusted R square*. Tabel di atas menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,459. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar 45,9 persen, sedangkan sisanya adalah faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

#### 4.5.3. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Model berikut ini bertujuan untuk melakukan analisis terhadap pengaruh variabel OCB terhadap variabel kinerja karyawan dengan uji regresi linier berganda, berikut ini adalah hasil dari uji linier tersebut:

**Tabel 4.35. Regresi Linier OCB Terhadap Kinerja Karyawan (Z → Y)**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Keterangan	
	B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	-0,015	0,365		0,040	0,968	
	Rz	1,014	0,084	0,865	12,075	0,000	Signifikan

a. Dependent Variable : r.y

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

Berikut ini adalah bentuk umum dari persamaan regresi:

$$Y = \alpha + \beta_1 Z$$

Keterangan :

Y = Kinerja Karyawan

Z = Kepuasan Kerja

$\alpha$  = Konstanta

$\beta_1$  = Koefisien Regresi variabel Z

Dengan begitu hasil regresi untuk model pertama dapat disusun menjadi persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = -0,015 + 1,014 Z$$

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa:

- a. Nilai konstanta sebesar -0,015 artinya jika variabel OCB sama dengan 0, maka nilai Kinerja karyawan adalah -0,015. Meskipun demikian, konstanta yang negatif ini bukan berarti apabila variabel independen (OCB) bernilai nol maka kinerja negatif. Bukan berarti juga bahwa persamaan regresi tersebut salah. Sepanjang nilai variabel independen(OCB) tidak mungkin sama dengan 0 (nol), maka tidak akan menimbulkan masalah (Rietveld dan Sunaryanto, 1994).

- b. Nilai koefisien regresi untuk variabel Z sebesar 1,014 , artinya adalah apabila variabel OCB ditingkatkan sebanyak 1 satuan, maka akan meningkatkan nilai variabel Kinerja karyawan sebesar 1,014 satuan.

### 1. Uji t

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh parsial antara variabel dependen terhadap variabel independen, yang dalam hal ini adalah dari variabel OCB terhadap variabel Kinerja karyawan. Adanya pengaruh yang signifikan jika nilai signifikansi di bawah 0,05. Pada bagian ini akan dianalisis mengenai koefisien regresi yang ditunjukkan pada nilai koefisien *unstandardized*, sedangkan nilai pada nilai koefisien *standardized*, bertujuan untuk analisis jalur.

#### a. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

- Hipotesis (Ho) : OCB karyawan tidak berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan
- Hipotesis (Ha) : OCB karyawan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan

#### Kesimpulan

Berdasarkan tabel 4.35. dapat diketahui bahwa hipotesis “OCB berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan” terbukti. Hipotesis tujuh terbukti karena signifikansi dari variabel kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,000, di mana jika signifikansi  $< 0,05$  maka

Ha diterima dan Ho ditolak, dan jika signifikansi  $> 0,05$  maka Ha ditolak dan Ho diterima.

## 2. Koefisien Determinasi

**Tabel 4.36. Koefisien Determinasi Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.743	0.2689

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.z

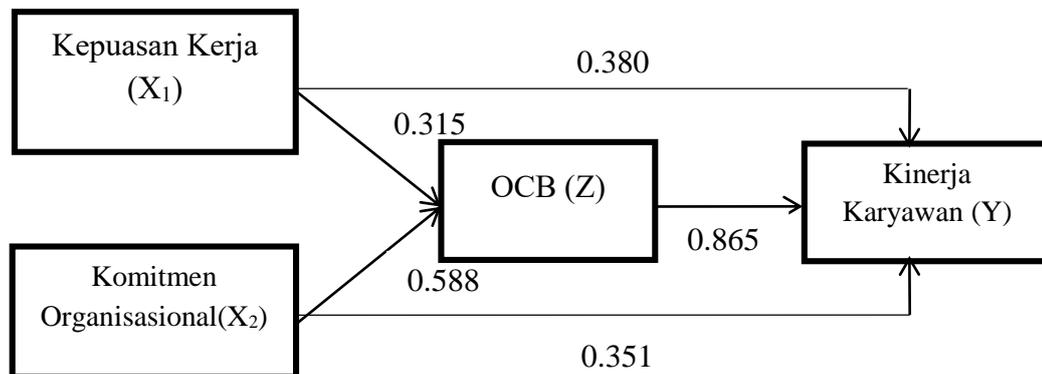
Sumber: data primer, diolah tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

Besar pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja karyawan dapat diketahui melalui hasil *adjusted R square*. Tabel 4.36. menunjukkan nilai *adjusted R square* sebesar 0,743. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa besar pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja karyawan adalah sebesar 74,3 persen, sedangkan sisanya adalah faktor lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.

### 4.5.4. Analisis Jalur

Analisis jalur dilakukan dengan tujuan untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (*model causal*) yang telah ditetapkan sebelumnya. Pada penelitian ini akan menggunakan analisis jalur untuk mengetahui besar mana antara pengaruh langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap

kinerja karyawan melalui OCB atau tidak melalui OCB. Adapun angka yang akan digunakan untuk membandingkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dapat diketahui dengan melihat tabel hasil regresi tepatnya pada kolom *standardized coefficients* Beta yang sudah ditampilkan pada sub bab sebelumnya yaitu pada tabel 4.24 untuk melihat besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap OCB ( $Z$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $Z$ ). Lalu pada Tabel 4.27 untuk melihat besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dan komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ). Sedangkan pengaruh langsung variabel OCB ( $Z$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ) dapat dilihat pada Tabel 4.30. Berikut ini adalah gambar hubungan antar variabel yang dapat digunakan untuk mempermudah dalam melakukan analisis jalur:



Gambar 4.7. Analisis Jalur (Sumber: Lampiran 10, halaman 187)

### 1. Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung adalah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tanpa adanya pran moderasi oleh variabel lain. Berikut ini adalah beberapa pengaruh langsung tersebut:

- a. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap OCB  
 $X_1 \rightarrow Z = 0,315$
- b. Pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap OCB  
 $X_2 \rightarrow Z = 0,588$
- c. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan  
 $X_1 \rightarrow Y = 0,380$
- d. Pengaruh variabel Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan  
 $X_2 \rightarrow Y = 0,351$
- e. Pengaruh variabel OCB terhadap Kinerja Karyawan  
 $Z \rightarrow Y = 0,865$

## 2. Pengaruh Tidak Langsung

- a. Pengaruh variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB  
 $X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,315 \times 0,865 = 0,272$
- b. Pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB  
 $X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y = 0,588 \times 0,865 = 0,509$

Ringkasan perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel kepuasan kerja ( $X_1$ ), komitmen organisasional ( $X_2$ ), terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), melalui OCB ( $Z$ ) sebagai berikut:

**Tabel 4.37. Koefisien Jalur**

Pengaruh Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak	Pengaruh Total
-------------------	-------------------	----------------	----------------

		Langsung	
$X_1 \rightarrow Z$	0,315	0	0,315
$X_2 \rightarrow Z$	0,588	0	0,588
$X_1 \rightarrow Y$	0,380	0	0,380
$X_2 \rightarrow Y$	0,351	0	0,351
$Z \rightarrow Y$	0,865	0	0,865
$X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,380	0,272	0,272
$X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$	0,351	0,509	0,509

Sumber: Data primer diolah, Tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

### Kesimpulan:

Berdasarkan data analisis jalur di atas dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh secara tidak langsung dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,272 di mana pengaruh tersebut lebih kecil dari pengaruh langsung dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu hipotesis “Pengaruh Kepuasan Kerja Secara Positif terhadap Kinerja karyawan melalui OCB Lebih Besar dibandingkan dengan Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” **tidak terbukti**.

Sementara itu hipotesis “Pengaruh Komitmen Organisasional Secara Positif terhadap Kinerja karyawan melalui OCB Lebih Besar dibandingkan dengan Pengaruh Langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” **terbukti** karena dapat dilihat pada hasil analisis jalur di atas bahwa terdapat pengaruh dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,509 di mana pengaruh tersebut lebih besar dari pada pengaruh langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

#### 4.5.5. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 4.38. Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis**

No	Hipotesis	Keterangan
H1	Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif terhadap OCB	Terbukti
H2	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap OCB	Terbukti
H3	Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh secara positif terhadap OCB	Terbukti
H4	Kepuasan kerja karyawan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan	Terbukti
H5	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan	Terbukti
H6	Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara bersamaan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan	Terbukti
H7	OCB berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan	Terbukti
H8	Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan melalui OCB	Tidak terbukti
H9	Komitmen organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kinerja karyawan melalui OCB	Terbukti

Sumber: Data primer diolah tahun 2017 (Lampiran 10, halaman 187)

#### 4.6. Pembahasan

Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh pegawai negeri yang bekerja di Puskesmas Mlati 2, Sleman, DIY. Dari sekian banyak responden tersebut kemudian dikelompokkan berdasar jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja. Berdasarkan pengelompokan jenis kelamin dapat diketahui bahwa terdapat 10 responden laki laki dan 41 responden perempuan. Berdasarkan usia diketahui bahwa sebagian besar responden berkisar pada usia 31 sampai dengan 40 tahun. Berdasarkan pendidikan terakhir diketahui bahwa mayoritas responden terakhir menempuh pendidikan diploma, dan untuk masa kerja mayoritas responden telah bekerja pada kisaran 11 sampai dengan 15 tahun.

Persepsi responden terhadap indikator variabel Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dapat diketahui dari nilai mean sebesar 4,35 dengan persentase sebesar 72,5 persen. Dengan begitu persepsi responden termasuk dalam kategori sangat Tinggi. Persepsi responden terhadap indikator variabel Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) dapat diketahui dari nilai mean sebesar 4,15 dengan persentase sebesar 69,17 persen. Dengan begitu persepsi responden termasuk dalam kategori Tinggi. Persepsi responden terhadap indikator variabel OCB ( $Z$ ) dapat diketahui dari nilai mean sebesar 4,32 dengan persentase sebesar 72 persen. Dengan begitu persepsi responden termasuk dalam kategori Tinggi. Persepsi responden terhadap indikator variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dapat diketahui dari nilai mean sebesar 4,38 dengan persentase sebesar 73 persen. Dengan begitu persepsi responden termasuk dalam kategori sangat Tinggi.

#### **4.6.1. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap OCB ( $Z$ )**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB secara parsial. Hal tersebut terbukti dengan nilai signifikansi sebesar 0,013 yang lebih rendah dari 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan menolak  $H_o$ . Sehingga hipotesis tentang pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap OCB terbukti. Hal ini berarti semakin terpuaskan karyawan atas pekerjaannya, maka akan semakin baik pula praktik OCB yang dilakukan karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Erturk *et al.* (2004). Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB.

Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan *Citizenship Behavior Scale* yang dikembangkan oleh Smith *et al.* (1983) untuk mengukur OCB, *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979) untuk mengukur komitmen organisasional, dan untuk mengukur kepuasan kerja digunakan skala yang dikembangkan oleh Brayfield dan Rothe (1951). Penelitian yang dilakukan oleh Erturk *et al.* (2004) ini dilakukan terhadap 150 karyawan perusahaan manufaktur di Turki. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh dari kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan prosedural, dan keadilan distributif terhadap OCB. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Erturk *et al.* (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, namun dari beberapa variabel independen yang diusung didapati hasil bahwa variabel yang paling mendukung praktik OCB adalah variabel keadilan distributif.

Penelitian lain yang mendukung hasil di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2013), yang dilakukan terhadap beberapa perusahaan sepatu skala kecil dan menengah di Jawa Timur pada karyawan tingkat *supervisor* sampai dengan manajer. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan 5 dimensi yang dikembangkan dari dimensi dimensi OCB yang dikembangkan oleh Organ dan

Podsakoff untuk mengukur OCB, mengembangkan 8 indikator untuk mengukur komitmen organisasional berdasarkan teori dari Mc Neese-Smith dan Benkhoff (1996), untuk mengukur kepuasan kerja digunakan 5 dimensi yang dikembangkan oleh Luthans, dan untuk kinerja karyawan diukur menggunakan intisari dari Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap OCB, namun diketahui bahwa pengaruh positif lebih besar apabila perusahaan meningkatkan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasional karyawan meningkat dan pada akhirnya akan mendukung terjadinya praktik OCB.

Prasetio (2015), juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang dilakukannya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT.PLN daerah distribusi Jawa Barat dan Banten tersebut dinyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap OCB. Pengaruh positif tersebut memang tidak terlalu besar karena koefisien beta menunjukkan angka di bawah 0,5 namun bukan berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah variabel independen yang baik dalam memengaruhi praktik OCB.

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa jurnal pendukung di atas dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja telah terbukti untuk mampu memengaruhi praktik OCB karyawan baik pada level bawah maupun level supervisor. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap ocb juga dapat ditemukan pada berbagai jenis perusahaan seperti perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa.

#### **4.6.2. Pengaruh Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>) terhadap OCB (Z)**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasional terhadap OCB dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dibanding 0,05. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak. Dengan kata lain hipotesis tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap OCB terbukti. Dari pembuktian tersebut berarti semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi berdampak positif terhadap tingkat praktik OCB yang dilakukan karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998), yang pada saat itu meneliti pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi keadilan terhadap OCB. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti dan penggunaan versi pendek dari MSQ yang dikembangkan oleh Weiss et al. tahun 1967 untuk mengukur kepuasan kerja. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori lainnya yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan

Citizenship Behavior Scale yang dikembangkan oleh Smith *et al.* untuk mengukur OCB, dan *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* (1979) untuk mengukur komitmen organisasional. Penelitian dilakukan pada 150 responden yang merupakan karyawan pada suatu perusahaan asuransi. Hasil yang didapatkan adalah bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap OCB karyawan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Sawitri *et al.* (2016) juga menunjukkan hasil yang sama atas pengaruh dari komitmen organisasional terhadap OCB. Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan di PT.PLN area distribusi Jawa Timur. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja mengacu pada teori dari Robbins yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Untuk variabel komitmen organisasional mengacu pada teori dari Robbins dan Luthans. Untuk OCB penelitian ini memiliki acuan teori yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan mengacu teori dari Organ

, sedangkan untuk kinerja karyawan penelitian ini mengacu pada teori dari Soedjono. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap variabel OCB, dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa apabila komitmen organisasional ditingkatkan akan berdampak pada praktik OCB yang dilakukan oleh karyawan.

Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2013) yang dilakukan terhadap beberapa perusahaan sepatu skala kecil dan menengah di Jawa Timur pada karyawan tingkat supervisor sampai dengan manajer. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan 5 dimensi yang dikembangkan dari dimensi dimensi OCB yang dikembangkan oleh Organ dan Podsakoff untuk mengukur OCB, mengembangkan 8 indikator untuk mengukur komitmen organisasional berdasarkan teori dari Mc Neese-Smith dan Benkhoff, untuk mengukur kepuasan kerja digunakan 5 dimensi yang dikembangkan oleh Luthans, dan untuk kinerja karyawan diukur menggunakan intisari dari Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap OCB, namun diketahui bahwa pengaruh positif lebih besar apabila perusahaan meningkatkan kepuasan kerja sehingga komitmen organisasional karyawan meningkat dan pada akhirnya akan mendukung terjadinya praktik OCB.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa pengaruh positif dari komitmen organisasional terhadap perilaku sukarela karyawan dalam melakukan pekerjaan dapat ditemui di berbagai sektor perusahaan mulai dari perusahaan jasa sampai dengan perusahaan manufaktur. Pengaruh positif tersebut juga dapat dijumpai di berbagai tingkat jabatan di dalam perusahaan tersebut.

#### **4.6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap OCB ( $Z$ )**

Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan dapat diketahui bahwa secara simultan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap variabel OCB. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikan dari hasil uji F diketahui sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, dengan begitu hipotesis tentang pengaruh simultan dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel OCB terbukti.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sawitri *et al.* (2016). Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan di PT.PLN area distribusi Jawa Timur. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel kepuasan kerja mengacu pada teori dari Robbins yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Untuk variabel komitmen organisasional mengacu pada teori dari Robbins dan Luthans. Untuk OCB penelitian ini memiliki acuan teori yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan mengacu teori dari Organ, sedangkan untuk kinerja karyawan penelitian ini mengacu pada teori dari Soedjono. Hasil dari penelitian tersebut adalah bahwa variabel komitmen organisasional memiliki

pengaruh positif terhadap variabel OCB, dan variabel kepuasan kerja terhadap variabel OCB.

Penelitian lain yang mendukung adalah yang dilakukan oleh Erturk *et al.* (2004). Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan Citizenship Behavior Scale yang dikembangkan oleh Smith *et al.* untuk mengukur OCB, *Organizational Commitment Questionnaire* yang dikembangkan oleh Mowday *et al.* untuk mengukur komitmen organisasional, dan untuk mengukur kepuasan kerja digunakan skala yang dikembangkan oleh Brayfield dan Rothe. Penelitian yang dilakukan oleh Erturk *et al.* Penelitian ini dilakukan terhadap 150 karyawan perusahaan manufaktur di Turki. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti tentang pengaruh dari kepuasan kerja, komitmen organisasional, keadilan prosedural, dan keadilan distributif terhadap OCB. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Erturk *et al.* menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Prasetio *et al.* (2015) yang dilakukan terhadap karyawan PT.PLN (persero) wilayah distribusi Jawa Barat dan Banten. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian

dan teori yang digunakan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT.PLN daerah distribusi Jawa Barat dan Banten tersebut dinyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif baik secara simultan maupun parsial.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, dan dengan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu dapat diambil kesimpulan bahwa apabila variabel kepuasan dan komitmen organisasional ditingkatkan secara bersamaan maka akan berpengaruh pada peningkatan OCB dari karyawan organisasi. Hasil penelitian ini juga telah terbukti di perusahaan jasa dan manufaktur.

#### **4.6.4. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hal tersebut terbukti dengan nilai signifikansi sebesar 0,032 yang lebih rendah dari 0,05, sehingga  $H_a$  diterima dan menolak  $H_o$ . Sehingga hipotesis tentang pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini berarti semakin terpuaskan karyawan atas pekerjaannya, maka akan semakin baik pula kinerja karyawan sehari harinya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Al Ahmadi (2008). Penelitian ini dilakukan terhadap perawat di 15 rumah sakit di Riyadh, Arab Saudi. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori

yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan format penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh kementerian kesehatan. Pengukuran komitmen organisasional digunakan Organizational Commitment Questionnaire yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, dan untuk mengukur kepuasan kerja digunakan versi singkat dari MSQ yang dikembangkan oleh Weiss *et al.*. Pada penelitian ini ditemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang dalam hal ini adalah perawat di beberapa rumah sakit di Riyadh.

Penelitian lain yang mendukung hasil di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh Khan *et al.*(2012). Penelitian ini dilakukan terhadap institusi medis pemerintah di daerah Punjab dengan 200 responden yang mencakup tenaga medis, paramedis, dan tenaga administratif. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini ditemukan adanya pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Faktor faktor kepuasan kerja seperti promosi, dan kondisi tempat kerja merupakan faktor kunci yang menentukan kepuasan kerja karyawan yang nantinya akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Sadasa (2013) juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang dilakukannya, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sadasa melakukan penelitian terhadap 221 guru sekolah menengah pertama di Sukabumi. Terdapat beberapa persamaan dan

perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini seluruh item untuk mengukur kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan hasil pengembangan sendiri dengan menguji terlebih dahulu sebelum akhirnya digunakan untuk pengambilan data pada sampel.

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa jurnal pendukung di atas dapat dilihat bahwa variabel kepuasan kerja telah terbukti untuk mampu memengaruhi kinerja karyawan. Beberapa penelitian pendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis juga dilakukan terhadap instansi kesehatan yang mencakup di dalamnya objek penelitian yang berupa tenaga medis, paramedis, dan juga administratif, sehingga dapat diketahui bahwa tipe objek penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu sesuai dengan yang diteliti oleh penulis. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di instansi kesehatan, yang berarti bahwa pihak manajerial instansi kesehatan atau pemerintah yang bersangkutan perlu turut mendukung terciptanya kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja dari setiap karyawan maupun secara organisasional.

#### **4.6.5. Pengaruh Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan dapat diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,047 yang berarti lebih kecil dibanding 0,05. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa H<sub>a</sub> diterima dan H<sub>o</sub> ditolak. Dengan kata lain

hipotesis tentang pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan terbukti. Dari pembuktian tersebut berarti semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi berdampak positif terhadap tingkat kinerja karyawan sehari-hari.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yeh dan Hong (2012) yang didapati hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 1600 karyawan perusahaan sepatu di China. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan format penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh kementerian kesehatan. Pengukuran komitmen organisasional digunakan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Pengukuran kinerja karyawan digunakan konsep dari Borman dan Motowidlo dengan dua dimensinya yaitu *task performance* dan *contextual performance*. Dari hasil penelitian tersebut didapatkan pembahasan bahwa dengan adanya komitmen dari karyawan terhadap organisasi maka karyawan akan secara sukarela dengan bersungguh-sungguh mengabdikan untuk kesuksesan organisasi dikarenakan memiliki kesamaan nilai dan tujuan antara diri mereka dengan organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Fu dan Deshpande (2014) juga menunjukkan hasil yang sama atas pengaruh dari komitmen organisasional

terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 476 karyawan perusahaan asuransi di China. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan format penilaian kinerja yang dikembangkan sendiri oleh peneliti. Pengukuran komitmen organisasional digunakan tiga dimensi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa karyawan akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan apabila mereka merasakan adanya kesamaan nilai yang dipegang oleh karyawan dan perusahaan.

Hasil serupa juga ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016) bahwa komitmen organisasional secara positif berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di Universitas Guilan, responden sebanyak 293 orang. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Rahimnia *et al.* tahun 2011 dengan *technical performane* dan *field performance*. Variabel komitmen organisasional mengacu pada teori dari Peterson tahun 2013 yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai

sikap loyal dari karyawan terhadap organisasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan cara meningkatkan komunikasi antar anggota di dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan aspek pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dan dengan dukungan dari beberapa penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa variabel komitmen organisasi dapat berengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu dapat diketahui bahwa apabila perusahaan dapat menemukan metode untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi maka kinerja karyawan akan meningkat, di mana hal itu dapat dicapai dengan beberapa cara yang antara lain adalah dengan meningkatkan komunikasi yang baik di dalam organisasi sehingga dapat memperlancar urusan urusan antar individu, antar bagian, dan secara umum adalah urusan organisasional akan terkena dampak positif dari hal tersebut.

#### **4.6.6. Pengaruh Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )**

Berdasarkan hasil uji F yang dilakukan dapat diketahui bahwa secara simultan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan. Hal ini dapat diketahui dari nilai signifikan dari hasil uji F diketahui sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari

0,05 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, dengan begitu hipotesis tentang pengaruh simultan dari kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap variabel kinerja karyawan terbukti.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sadasa.(2013). Penelitian tersebut dilakukan terhadap 221 guru sekolah menengah pertama di Sukabumi. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini seluruh item untuk mengukur kepuasan kerja dan kinerja karyawan merupakan hasil pengembangan sendiri dengan menguji terlebih dahulu sebelum akhirnya digunakan untuk pengambilan data pada sampel. Dari penelitian tersebut didapatkan hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap variabel kinerja karyawan. Dari hasil tersebut terdapat pembahasan bahwa untuk memunculkan kepuasan kerja maka manajerial perlu memerhatikan dua hal kunci, yaitu kondisi lingkungan kerja dan juga terjaganya komunikasi yang baik antar anggota organisasi.

Penelitian lain yang mendukung hasil dari penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Ebrahimzadeh dan Gholami (2016) yang mendapati hasil bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan di Universitas Guilan, responden sebanyak 293 orang. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu komitmen organisasional dan kinerja

karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel kinerja karyawan mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Rahimnia *et al.* tahun 2011 dengan *technical performane* dan *field performance*. Variabel komitmen organisasional mengacu pada teori dari Peterson tahun 2013 yang mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap loyal dari karyawan terhadap organisasi. Pada penelitian ini diketahui bahwa untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan cara meningkatkan komunikasi antar anggota di dalam perusahaan sehingga dapat meningkatkan aspek pengambilan keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

Hasil penelitian ini didukung pula oleh penelitian yang dilakukan oleh Novita *et al.* (2016) yang dilakukan terhadap karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Malang. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini untuk variabel kepuasan kerja mengacu pada teori dari Luthans yang mengembangkan beberapa dimensi pembentuk kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja. Untuk variabel komitmen organisasi mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer dngan tiga dimensi pembentuk komitmen organisasional yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Sedangkan untuk kinerja karyawan mengacu pada teori dari Gomes namun pengukurannya digunakan

item yang dikembangkan oleh Dharma, yaitu kuantitas, kualitas, dan ketepatan. Dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif secara simultan.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, dan dengan didukung oleh beberapa penelitian terdahulu dapat diambil kesimpulan bahwa apabila variabel kepuasan dan komitmen organisasional ditingkatkan secara bersamaan maka akan berpengaruh pada peningkatan kinerja dari karyawan organisasi. Hasil penelitian ini juga telah terbukti di perusahaan jasa dan manufaktur.

#### **4.6.7. Pengaruh OCB (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa OCB berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial. Hal tersebut terbukti dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih rendah dari 0,05, sehingga  $H_0$  diterima dan menolak  $H_0$ . Sehingga hipotesis tentang pengaruh positif dari OCB terhadap kinerja karyawan terbukti. Hal ini berarti tingkat praktik OCB yang dilakukan oleh karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sehari harinya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Purnama (2013). Penelitian ini dilakukan terhadap beberapa perusahaan sepatu skala kecil dan menengah di Jawa Timur pada karyawan tingkat supervisor sampai dengan manajer. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu OCB dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan 5

dimensi yang dikembangkan dari dimensi dimensi OCB yang dikembangkan oleh Organ dan Podsakoff untuk mengukur OCB, mengembangkan 8 indikator untuk mengukur komitmen organisasi berdasarkan teori dari Mc Neese-Smith dan Benkhoff, dan untuk kinerja karyawan diukur menggunakan intisari dari *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Penelitian ini menemukan adanya pengaruh positif dari variabel Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Purnama menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain yang mendukung hasil di atas adalah penelitian yang dilakukan oleh Asiedu *et al.*(2014) yang menemukan adanya pengaruh positif dari variabel OCB terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan terhadap 200 karyawan dari 10 bank komersil di Ghana. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu OCB dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini digunakan 5 dimensi yang dikembangkan oleh Organ dan Podsakoff untuk mengukur OCB, sedangkan untuk variabel kinerja karyawan menggunakan 3 item yang dikembangkan sendiri yaitu inovasi, produktivitas, dan peningkatan kinerja. Dari penelitian tersebut terdapat kesimpulan bahwa apabila organisasi ingin melihat peningkatan kinerja yang signifikan, maka mereka harus memberi perhatian lebih pada OCB yang diterapkan oleh karyawan.

Sawitri *et al.* (2016) juga menemukan hasil yang sama pada penelitian yang dilakukannya, yang menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan di PT.PLN area distribusi Jawa Timur. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu OCB dan kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel OCB mengacu pada teori yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan mengacu teori dari Organ, sedangkan untuk kinerja karyawan penelitian ini mengacu pada teori dari Soedjono.

#### **4.6.8. Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (Z)**

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB ( $0,390 > 0,272$ ), sehingga hipotesis ke delapan ini tidak terbukti. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan tanpa harus melalui OCB.

Untuk memerjelas dan mendukung penelitian ini, maka peneliti melakukan wawancara terhadap Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2, dan 2 karyawan Puskesmas Mlati 2 yang tidak disebutkan identitasnya, untuk dapat mengetahui faktor yang menyebabkan kurang kuatnya peran OCB dalam memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Puskesmas Mlati 2 ini. Berikut ini adalah beberapa kutipan dari wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti:

“...sebenarnya ya ini mas, kalo dibilang puas ya puas, kalo dibilang nggak puas ya sebenarnya udah puas kok kerja di sini, toh juga saya kan nggak baru aja setaun-dua taun kerja di sini, jadi ya gimana ya, mungkin keliatannya tugasnya berat, tapi orang-orang di sini sudah seperti keluarga, jadi ya enak aja gitu kerjanya, ibaratnya ya tugas yang berat-berat ya jelas ada, tapi kan gotong royong gitu.” (Sumber: Wawancara dengan Karyawan 1 Puskesmas Mlati 2, 06 November 2017, 14.20, 28 menit 22 detik)

Berdasarkan percakapan yang peneliti lakukan dengan karyawan 1, dapat diketahui bahwa faktor rekan kerja sangat berperan penting dalam pencapaian kepuasan kerja. Hal tersebut dapat diketahui dari pernyataan di mana narasumber merasakan adanya kekeluargaan di antara rekan kerja yang dapat membuat pekerjaan berat terasa lebih ringan untuk dijalani. Hal tersebut mengindikasikan bahwa narasumber merasakan kepuasan kerja dalam bentuk rasa nyaman dengan rekan kerja, sehingga berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

“...dari awal dari pihak manajerial puskesmas ini ditanamkan prinsip bahwa komunikasi antar anggota puskesmas itu sangat penting. Di sini juga udah ada group WA (Whats App) ya untuk se puskesmas atau tiap bagian juga ada. Jadi intinya kalo komunikasi lancar kan kita jadi enjoy gitu kerjanya, jadi ga spaneng dan ga gampang capek lah” (Sumber: Wawancara dengan Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2, 06 November 2017, 14.20, 28 menit 22 detik)

Sejalan dengan informasi yang didapat dari Karyawan 1, Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2 menyatakan bahwa prinsip utama yang ditanamkan di Puskesmas Mlati 2 adalah terjalinnya komunikasi yang baik antar anggota. Dengan terjalinnya komunikasi yang baik antar anggota akan berdampak pada terciptanya suasana yang rileks ketika bekerja sehingga pekerjaan berat sekalipun akan terasa lebih ringan. Komunikasi yang baik di antara anggota

Pukesmas Mlati 2 juga-berdampak positif pada kecepatan penyelesaian masalah yang baik di dalam internal Puskesmas Mlati 2.

“...yang bisa saya acungi jempol untuk orang sini itu gapyak gitu lho mas, apa ya, istilahnya tolong menolong ya ga usah dipaksa paksa atau disuruh yo jalan, mbantu aja gitu. Ya nggak semuanya gitu (tidak semua anggota sama), tapi ya mayoritas gitu lah...”

... gapyak itu ya semisal pas jam istirahat, masih pada sibuk sama dokumen pasien atau apa, pasti ada aja yang nyeletuk nawarin titip beli makan atau nawarin titip fotokopi dokumen, gitu gitu lah mas.” (Sumber: Wawancara dengan Karyawan 2 Puskesmas Mlati 2, 06 November 2017, 14.20, 28 menit 22 detik)

Berdasarkan percakapan yang penulis lakukan dengan Karyawan 2 dapat diketahui bahwa beliau merasakan sifat *gapyak* (Ket : Bahasa Jawa), yaitu sifat ramah dan cekatan, yang dimiliki oleh mayoritas karyawan Puskesmas Mlati 2. Narasumber juga menyatakan bahwa beliau merasa mayoritas karyawan di Puskesmas Mlati 2 tidak perlu disuruh atau bahkan dipaksa untuk membantu rekannya, di mana hal tersebut melambangkan perilaku OCB. Hal tersebut mengindikasikan bahwa dari rasa nyaman yang dirasakan oleh anggota Puskesmas Mlati 2 terhadap anggota lainnya dapat memunculkan perilaku *gapyak*, ringan tangan untuk membantu sesama rekan kerja.

“...Kalau dalam hal pekerjaan biasanya ya saling bantu gitu karena emang beberapa tugas apa kegiatan kan emang ada kelompoknya gitu, kaya yang tadi saya ceritain itu, yang agenda turun ke warga langsung itu kan pasti kelompok, mau ga mau ya pasti saling bantu karena emang itu udah jadi tanggung jawab kelompok untuk mencapai target. Tapi kalo yang sukarela bener bener sukarela paling ya itu kaya-yang dibilang sama ... (menyebut identitas Karyawan 2)... ya titip titip beli makan siang, atau contoh lain bareng bareng urunan tilik lahiran anak temen, atau urunan buat sripah layat gitu ya mesti kan ga harus diperintah juga pada tau sendiri.” (Sumber: Wawancara dengan Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2, 06 November 2017, 14.20, 28 menit 22 detik)

Berdasarkan penuturan tambahan yang diberikan Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2 dapat diketahui bahwa tolong menolong antar karyawan ketika melakukan pekerjaan itu merupakan hal yang wajar karena memang pekerjaan merupakan tanggung jawab kelompok atau bagian, untuk mencapai target tertentu. Sedangkan perilaku “gapyak” yang disebutkan oleh Karyawan 2 dijelaskan oleh Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2 sebagai perilaku sukarela yang memang muncul pada hal hal kecil dalam kegiatan sehari-hari karena di antara karyawan Puskesmas Mlati 2. Perilaku ini muncul karena terdapat rasa kekeluargaan di antara karyawan Puskesmas Mlati 2, namun tidak secara langsung berpengaruh pada tugas atau pekerjaan inti dari karyawan tersebut, yang dalam hal ini Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2 mencontohkan perilaku sukarela adalah hal hal seperti menawarkan membelikan makanan dan bentuk solidaritas terhadap sesama karyawan Puskesmas Mlati 2.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja memengaruhi kinerja karyawan, sedangkan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan memang timbul dari rasa kekeluargaan yang ada di antara karyawan Puskesmas Mlati 2. Perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan Puskesmas Mlati 2 tersebut memang dapat memberikan bantuan terhadap sesama karyawan di tempat kerja mereka, namun perilaku sukarela tersebut belum mampu meningkatkan kinerja karyawan Puskesmas Mlati 2 dalam hal melaksanakan tugas atau pekerjaan pokok mereka. Hal tersebut karena persepsi karyawan terhadap perilaku sukarela hanya sebatas solidaritas di antara rekan kerja yang menyebabkan perilaku sukarela karyawan tidak akan memicu peningkatan kinerja karyawan, dan perilaku tersebut hanyalah merupakan buah

dari rasa kekeluargaan yang ada di antara karyawan.. Dengan begitu diambil kesimpulan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB tidak terbukti.

#### **4.6.9. Pengaruh Komitmen Organisasional ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui OCB (Z)**

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif secara tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal tersebut dapat diketahui dari hasil analisis jalur yang menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap OCB (Z) adalah sebesar 0,588 dan pengaruh langsung dari OCB (Z) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,865 dengan begitu dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasional ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui OCB (Z) adalah hasil kali dari pengaruh langsung  $X_2 \rightarrow Z$  dan pengaruh langsung  $Z \rightarrow Y$ . Berdasarkan hasil perkalian tersebut didapatkan bahwa terdapat pengaruh positif tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebesar 0,509.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Sawitri *et al.* (2016) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Dengan kata lain apabila komitmen organisasional meningkat, kemudian OCB juga akan meningkat, maka kinerja karyawan juga akan meningkat dikarenakan oleh kooperasi yang baik antar anggota organisasi dan adanya rasa kebersamaan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap karyawan di PT.PLN area distribusi Jawa Timur. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari

penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu komitmen organisasional, OCB, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel komitmen organisasional mengacu pada teori dari Robbins dan Luthans. Untuk OCB penelitian ini memiliki acuan teori yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan mengacu teori dari Organ, sedangkan untuk kinerja karyawan penelitian ini mengacu pada teori dari Soedjono.

Penelitian lain yang juga mendukung hasil penelitian ini adalah yang dilakukan oleh Ristiana (2013), yang didapati hasil bahwa terdapat pengaruh dari komitmen organisasional terhadap variabel OCB, yang nantinya akan berdampak positif juga terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 112 karyawan RS Bhayangkara Trijata, Denpasar Bali. Terdapat beberapa persamaan dan perbedaan dari penelitian ini dengan yang dilakukan oleh peneliti. Persamaan terdapat pada beberapa variabel yang disoroti, yaitu komitmen organisasional, OCB, serta kinerja karyawan. Sedangkan perbedaan terletak pada objek penelitian dan teori yang digunakan. Pada penelitian ini variabel komitmen organisasional mengacu pada teori dari Allen dan Meyer dengan tiga dimensi komitmen organisasional yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative*. Untuk OCB penelitian ini memiliki acuan teori yang sama dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan mengacu teori dari Organ, sedangkan untuk kinerja karyawan penelitian ini mengacu pada teori dari Gomez dengan empat dimensi kinerja, yaitu *quality of work*, *quantity of work*, *job knowledge*, dan *creativity*.

Berdasarkan hasil analisis jalur pada hasil penelitian yang penulis lakukan, diketahui bahwa pengaruh tidak langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB lebih besar dari pada pengaruh langsung dari komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut dapat diketahui dari pengaruh langsung yang sebesar 0,341, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah 0,595. Dengan begitu dapat diambil kesimpulan bahwa apabila organisasi menghendaki peningkatan kinerja karyawan, maka harus lebih mencermati solusi tentang peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi agar muncul perilaku OCB pada diri karyawan yang pada akhirnya akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi secara umumnya.

#### **4.7. Pembahasan Umum**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tanggapan individu akan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner terhadap seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Puskesmas Mlati 2, dan juga melakukan wawancara terhadap beberapa karyawan dan pimpinan di Puskesmas Mlati 2. Penelitian ini mengusung sembilan hipotesis, di mana delapan dari total hipotesis tersebut terbukti dan terdapat satu hipotesis yang tidak terbukti. Mayoritas hasil penelitian menunjukkan kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Al-Ahmadi (2009) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di lima belas rumah sakit kementerian kesehatan di wilayah Riyadh.

Penelitian lain, yang dilakukan oleh Ristiana (2013) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional melalui OCB memengaruhi kinerja kerja secara positif. Pada penelitian terdahulu menggunakan teori Kepuasan kerja Locke (dalam Luthans, 2006), teori Komitmen Organisasional menggunakan Baron dan Greenberg (1990), teori OCB menggunakan Organ (2006), dan teori kinerja karyawan menggunakan Bernadin dan Russel (dalam Utomo, 2006). Dari penelitian tersebut didapati hasil bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional memengaruhi OCB dan kinerja karyawan secara positif.

Dengan begitu sumbangan penelitian yang diberikan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teori utama kepuasan kerja MSQ oleh Weiss, *et al.* (1967), teori komitmen organisasional oleh Allen dan Meyer (1990), teori OCB oleh Podsakoff, *et al* (dalam Organ, 2006), dan Kinerja Pegawai menggunakan Dessler (2006). Selain itu beberapa penelitian terdahulu dilakukan dengan menggunakan gabungan beberapa sampel perusahaan dengan karakteristik yang berbeda (manufaktur, telekomunikasi, kesehatan, bank, asuransi, dan pendidikan), sedangkan penelitian kali ini berfokus pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada lingkungan fasilitas kesehatan di Kecamatan Mlati. Meskipun sudah ada beberapa penelitian yang meneliti variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, OCB, dan kinerja karyawan, namun peneliti akan melakukan penelitian pada salah satu fasilitas kesehatan tingkat kecamatan yang tentunya memiliki model dan struktur yang cenderung berbeda dan relatif lebih sederhana.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data melalui kuisioner yang disebarakan kepada karyawan Puskesmas Mlati 2, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kepuasan kerja secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB karyawan.
2. Komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB karyawan.
3. Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB karyawan.
4. Kepuasan kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5. Komitmen organisasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Kepuasan kerja dan Komitmen organisasional secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. OCB secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Pengaruh langsung (Kepuasan kerja terhadap kinerja) lebih besar dari pengaruh tidak langsung (Kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB)

9. Pengaruh tidak langsung (Komitmen organisasional terhadap kinerja melalui OCB) lebih besar dari pengaruh langsung (komitmen organisasional terhadap kinerja).

## 5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan di atas, berikut ini beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi Puskesmas Mlati 2, antara lain adalah:

1. Bagi pihak Puskesmas Mlati 2

Karyawan sudah menunjukkan kepuasan kerja yang baik terutama terhadap faktor rekan kerja yang dinilai memiliki rasa kekeluargaan yang baik, dengan begitu akan lebih baik lagi jika pihak puskesmas mampu memertahankan kekeluargaan tersebut dan berusaha meningkatkan faktor faktor pembentuk kepuasan kerja yang lain, seperti meningkatkan kualitas lingkungan pekerjaan atau faktor lainnya. Hal tersebut didasarkan pada hasil dari analisis penelitian yang didapati bahwa terdapat pengaruh positif dari kepuasan kerja dengan kinerja karyawan, sehingga apabila kepuasan kerja dapat ditingkatkan, maka kinerja karyawan pun akan meningkat.

Puskesmas Mlati 2 perlu menjaga, dan bahkan meningkatkan OCB yang telah dipraktikkan oleh karyawannya. Hal tersebut perlu dilakukan karena berdasarkan penelitian ini didapatkan hasil bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Untuk saat ini OCB sudah ditunjukkan oleh karyawan dalam hal hal seperti membelikan makanan untuk karyawan

lain, rela menjalani tugas sampai melebihi jam kerja, dan beberapa hal lain. Dapat diketahui bahwa pada dasarnya OCB muncul bukanlah didasari dengan komando atau paksaan tertentu, melainkan tumbuh dari kesadaran diri sendiri, hal ini dapat muncul apabila terdapat rasa kekeluargaan dan saling memaklumi di antara karyawan puskesmas. Dengan begitu disamping puskesmas perlu meningkatkan rasa kekeluargaan yang ada, puskesmas juga perlu mengantisipasi dan mencegah terjadinya konflik negatif di antara karyawan dengan memaksimalkan sarana konseling yang ada.

Selain itu pihak Puskesmas Mlati 2 perlu lebih memerhatikan komitmen karyawan terhadap organisasi, karena berdasarkan hasil penelitian ini didapatkan hasil bahwa komitmen organisasional mampu memberikan pengaruh positif terhadap OCB dan kinerja karyawan.

## 2. Bagi Peneliti

Diharapkan untuk penelitian selanjutnya ketika mengambil data dengan wawancara agar menggunakan lebih banyak responden agar hasil wawancara yang didapat lebih mewakili keadaan yang sesungguhnya. Selain itu dengan lebih banyaknya responden wawancara akan lebih memudahkan peneliti untuk menggali informasi tentang permasalahan yang tengah diteliti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, A. (2009). Factors Affecting Performance of Hospital Nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 40-54.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and *Normative commitment* to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2014). *A Handbook of Human Resource Management Practice, 13 edition*. London: Kogan Page.
- Asiedu, M., Sarfo, J. O., & Adjei, D. (2014). Organizational Commitment and Citizenship Behavior: Tools to Improve Employee Performance; an Internal Marketing Approach. *European Scientific Journal*, 288-305.
- Azwar, S. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baldwin, T. T., Bommer, W. H., & Rubin, R. S. (2013). *Managing Organizational Behavior What Great Managers Know and Do*. New York: McGraw-Hill.
- Bernardin, J. H., & Russel, J. E. (1998). *Human Resource Management: An Experiential Approach, 2nd Edition*. Singapore: The McGraw-Hill Companies, inc.
- Chiang, C. -F., & Hsieh, T. -S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment On Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 180-190.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, third edition*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2006). *Human Resource Management 7th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ebrahimzadeh, F., & Gholami, A. (2015). Considering Effect of Organizational Identity and Commitment on Job Performance of Guilan University of Medical Science Regarding Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Current Research ind Science*, 265-271.
- Erturk, A., Yilmaz, C., & Ceylan, A. (2004). promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfactions, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness. *METU Studies in Development*, 189-210.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Job Performance of Employees in a China's Insurance Company. *Journal Business Ethics*, 339-349.

- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *ORGANIZATIONS: BEHAVIOR, STRUCTURE, PROCESSES*. New York: McGraw-Hill.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV Andi Offset.
- Handoko, H. (2014). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: An Empirical Study of Autonomous Medial Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 2697-2705.
- Lee, U. H., Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2013). Determinants of Organizational Citizenship Behavior and Its Outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 54-65.
- Luthans, F. (2011). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Ma, L., Xing, Y., Wang, Y., & Chen, H. (2013). Research on the Relationship among Enterprise Employee's Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Applied mechanics and Materials*, 2477-2480.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224-247.
- Novita, Sunuharjo, B. S., & Ruhana, I. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 38-46.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior; Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P. C. (2015). Relationship between Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 91-106.
- Piet, R., & Lasmono, T. (1994). *Delapan Puluh Tujuh (87) Masalah Pokok dalam Regresi Berganda*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Prasetio, A. P., Siregar, S., & Luturlaen, B. S. (2015). The Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 99-108.

- Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 86-100.
- Razak, A. H. (2016, november 13). *Harian Jogja*. Retrieved from harianjogja.com: <http://www.harianjogja.com/baca/2016/11/13/puskesmas-sleman-satu-satunya-di-indonesia-kabupaten-dengan-seluruh-puskesmas-sudah-terakreditasi-768544>
- Ristiana, M. M. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 56-70.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. Boston: Pearson.
- Sadasa, K. (2013). The Influence of Organizational Culture, Leadership Behavior, and Job Satisfaction towards Teacher Job Performance. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 1637-1642.
- Sawitri, D., Suswati, E., & Huda, K. (2016). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 24-45.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Fairness Perceptions on Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 277-290.
- Schermerhorn, J. R. (1986). *Management for Productivity*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach. Sixth edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*. South-Western: Cengage Learning.
- Spector, P. J. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. California: SAGE.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *COMPETENCE AT WORK : MODELS FOR SUPERIOR PERFORMANCE*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, L. H. (1967). *Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Work Adjustment Project Industrial Relations Center University of Minnesota.

- Yeh, H., & Hong, D. (2012). The Mediating Effect Of Organizational Commitment On Leadership Type and Job Performance. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 50-59.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.

# LAMPIRAN

**Lampiran 1**  
**Kuesioner Penelitian**

Kepada: Yth. Responden Penelitian  
Karyawan Puskesmas Mlati 2

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia.

Nama : Aditya Rahman

NIM : 13311396

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Dalam rangka mencari data guna menyusun laporan penelitian skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Mlati 2 dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel *Intervening*”**, maka saya memohon bantuan serta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi angket ini. Tidak terdapat maksud apa-apa dibalik pengisian angket ini, kecuali untuk keperluan ilmiah yaitu untuk menyusun laporan penelitian dan tidak disajikan kepada pihak luar, serta kerahasiaan dalam mengisi angket ini terjamin sepenuhnya. Oleh karena itu, jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dengan jujur dan terbuka sangat membantu kami.

Atas partisipasi dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi angket tersebut saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat Saya

Aditya Rahman

**1. Petunjuk Pengisian Angket**

- a. Mohon kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara/i untuk menjawab kuesioner dengan sebenar-benarnya sebagai karyawan Puskesmas Mlati 2.
- b. Berilah tanda silang (X) atau tanda centang (√) pada kolom yang sudah disediakan sesuai dengan pendapat anda.
- c. Berilah penjelasan tertulis apabila anda memilih pilihan “Lainnya”

**2. Data Responden**

1. Jenis Kelamin
  - a. ( ) Laki-Laki
  - b. ( ) Perempuan
  
2. Usia
  - a. ( )  $\leq 20$  tahun
  - b. ( ) 21 - 30 tahun
  - c. ( ) 31 - 40 tahun
  - d. ( ) 41 - 50 tahun
  - e. ( )  $> 50$  tahun
  
3. Pendidikan
  - a. ( ) SMA/ SMK/ Sederajat
  - b. ( ) Diploma
  - c. ( ) S1
  - d. ( ) S2
  - e. ( ) S3
  
4. Masa Kerja
  - a. ( )  $\leq 5$  tahun
  - b. ( ) 6 - 10 tahun
  - c. ( ) 11 - 15 tahun
  - d. ( ) 16 - 20 tahun
  - e. ( ) 21 - 25 tahun
  - f. ( ) 26 - 30 tahun
  - g. ( )  $> 30$  tahun
  
5. Pekerjaan
  - a. ( ) Tenaga Medis
  - b. ( ) Tenaga Paramedis
  - c. ( ) Tenaga Administratif

- d. ( ) Apoteker  
e. ( ) Lainnya....

### 1. Kuesioner Kepuasan Kerja ( $X_1$ )

Untuk jawaban kuesioner **Kepuasan Kerja ( $X_1$ )** ada enam alternatif jawaban yang dapat di pilih yaitu:

- a. **1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)**  
b. **2 = Sangat Tidak Setuju (STS)**  
c. **3 = Tidak Setuju (TS)**  
d. **4 = Setuju (S)**  
e. **5 = Sangat Setuju (SS)**  
f. **6 = Sangat Setuju Sekali (SSS)**

No	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	SSS
<b>Kepuasan Kerja Intrinsik (<math>X_{1.1}</math>)</b>							
1.	Saya merasa puas karena berkesempatan untuk menggunakan kemampuan yang saya miliki ketika bekerja	1	2	3	4	5	6
2.	Saya merasa puas ketika berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan	1	2	3	4	5	6
3.	Saya merasa puas dengan kesibukan dari kegiatan yang saya lakukan sehari-hari	1	2	3	4	5	6
4.	Saya merasa puas dengan kesempatan untuk promosi sesuai dengan kemampuan yang saya miliki	1	2	3	4	5	6
5.	Saya merasa puas dengan otoritas yang diberikan oleh organisasi terhadap posisi jabatan yang saya miliki	1	2	3	4	5	6
6.	Saya merasa puas dengan semua peraturan yang ada di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
7.	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk menyampaikan gagasan yang saya miliki untuk kebaikan organisasi	1	2	3	4	5	6
8.	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan kepada saya untuk dapat mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6

9.	Saya merasa puas karena pekerjaan yang saya lakukan sesuai dengan hati nurani saya	1	2	3	4	5	6
10.	Saya merasa puas dengan pujian yang saya dapatkan dari atasan ketika saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6
11.	Saya merasa puas dengan kewenangan pengambilan keputusan yang diberikan kepada saya dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
12.	Saya merasa puas dengan kepastian pekerjaan di masa mendatang yang diberikan oleh organisasi kepada saya	1	2	3	4	5	6
13.	Saya merasa puas dengan kesempatan yang diberikan kepada saya untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu	1	2	3	4	5	6
<b>Kepuasan Kerja Ekstrinsik (X1.2)</b>							
14.	Saya merasa puas dengan gaji yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5	6
15.	Saya merasa puas dengan terjalinnya hubungan baik antar sesama rekan kerja	1	2	3	4	5	6
16.	Saya mendapatkan kesempatan untuk membantu sesama karyawan dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
17.	Saya merasa puas dengan pengakuan masyarakat atas pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6
18.	Saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam mengelola hubungan dengan bawahannya	1	2	3	4	5	6
19.	Saya merasa puas dengan kemampuan atasan saya dalam menangani pekerjaan ataupun membimbing bawahannya	1	2	3	4	5	6
20.	Saya merasa puas dengan kondisi lingkungan di tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6

## 2. Kuesioner Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)

Untuk jawaban kuesioner **Komitmen Organisasional (X<sub>2</sub>)** ada enam alternatif jawaban yang dapat di pilih yaitu:

- a. 1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)
- b. 2 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- c. 3 = Tidak Setuju (TS)
- d. 4 = Setuju (S)
- e. 5 = Sangat Setuju (SS)
- f. 6 = Sangat Setuju Sekali (SSS)

No	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	SSS
<b>Komitmen <i>Affective</i> (X2.1)</b>							
21.	Saya merasa nyaman menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
22.	Saya merasa ikut memiliki organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
23.	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
24.	Saya merasa masalah organisasi adalah masalah setiap karyawan	1	2	3	4	5	6
25.	Saya merasa senang menghabiskan masa kerja saya di organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
26.	Saya merasa memiliki pengalaman suka dan duka dengan organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
<b>Komitmen <i>Continuance</i> (X2.2)</b>							
27.	Saya bertahan di organisasi ini karena kebutuhan akan gaji yang diberikan kepada saya	1	2	3	4	5	6
28.	Saya bertahan dengan organisasi ini karena banyak keuntungan yang saya dapatkan	1	2	3	4	5	6
29.	Saya bertahan pada organisasi karena tidak ada alternatif pekerjaan lain	1	2	3	4	5	6
30.	Saya merasa sangat berat untuk meninggalkan organisasi ini meskipun saya sangat ingin untuk keluar	1	2	3	4	5	6
<b>Komitmen <i>Normative</i> (X2.3)</b>							
31.	Saya menyadari bahwa nilai loyalitas adalah sesuatu yang harus dilakukan pada satu organisasi	1	2	3	4	5	6
32.	Saya tidak ingin meninggalkan organisasi karena adanya tanggung	1	2	3	4	5	6

	jawab yang tinggi dalam organisasi						
33.	Saya tidak ingin meninggalkan organisasi karena saya ingin menghabiskan sisa karir saya di sini	1	2	3	4	5	6
34.	Saya memiliki keyakinan yang besar terhadap organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6

### 3. Organizational Citizenship Behavior (Z)

Untuk jawaban kuesioner *Organizational Citizenship Behavior (Z)* ada enam alternatif jawaban yang dapat di pilih yaitu:

- a. 1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)
- b. 2 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- c. 3 = Tidak Setuju (TS)
- d. 4 = Setuju (S)
- e. 5 = Sangat Setuju (SS)
- f. 6 = Sangat Setuju Sekali (SSS)

No	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	SSS
<b>Altruism (Z.1)</b>							
35.	Saya secara sukarela membantu pekerjaan rekan saya yang tidak dapat hadir	1	2	3	4	5	6
36.	Saya secara sukarela membantu rekan yang memiliki tugas yang berat	1	2	3	4	5	6
37.	Saya secara sukarela membantu mengarahkan karyawan baru yang mengalami kendala ketika bekerja	1	2	3	4	5	6
38.	Saya secara sukarela membantu rekan memiliki masalah dengan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
39.	Saya secara sukarela membantu siapapun di lingkungan saya bekerja	1	2	3	4	5	6
<b>Conscientiousness (Z.2)</b>							
40.	Kehadiran saya di tempat kerja melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi	1	2	3	4	5	6
41.	Saya tidak mengambil waktu istirahat tambahan diluar waktu istirahat yang telah ditetapkan organisasi	1	2	3	4	5	6
42.	Saya mentaati segala aturan atau regulasi di organisasi walaupun tidak ada seorang pun yang mengawasi	1	2	3	4	5	6
43.	Saya termasuk salah satu karyawan yang teliti dalam melakukan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
44.	Saya percaya bahwa apa yang telah saya perbuat akan mendapatkan hasil yang setimpal	1	2	3	4	5	6

<b>Sportsmanship (Z.3)</b>							
45.	Saya tidak suka menghabiskan waktu untuk mengeluhkan hal hal yang sepele	1	2	3	4	5	6
46.	Saya cenderung memilih untuk melihat sisi positif dari semua permasalahan yang saya hadapi	1	2	3	4	5	6
47.	Saya tidak suka memperbesar masalah masalah kecil yang saya hadapi	1	2	3	4	5	6
48.	Saya bukan merupakan karyawan yang mencari cari kesalahan dari organisasi	1	2	3	4	5	6
49.	Saya bukan tipe karyawan yang senang melempar isu untuk mendapatkan perhatian	1	2	3	4	5	6
<b>Courtesy (Z.4)</b>							
50.	Saya merupakan tipe karyawan yang berusaha untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan kerja	1	2	3	4	5	6
51.	Saya berhati hati dalam berperilaku karena hal tersebut berdampak terhadap pekerjaan rekan saya	1	2	3	4	5	6
52.	Saya tidak menyalahgunakan hak karyawan lain	1	2	3	4	5	6
53.	Saya tidak membebani rekan kerja saya	1	2	3	4	5	6
54.	Saya memerhitungkan tindakan yang saya lakukan dan juga dampaknya terhadap rekan kerja	1	2	3	4	5	6
<b>Civic Virtue (Z.5)</b>							
55.	Saya bersedia menghadiri suatu agenda penting walaupun tidak diwajibkan	1	2	3	4	5	6
56.	Saya bersedia mewakili organisasi dalam suatu agenda walaupun tidak diwajibkan	1	2	3	4	5	6
57.	Saya mengikuti segala perubahan dalam organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6
58.	Saya memerhatikan pengumuman atau berita dari organisasi tempat saya bekerja	1	2	3	4	5	6

#### 4. Kinerja Karyawan (Y)

Untuk jawaban kuesioner **Kinerja Karyawan (Y)** ada enam alternatif jawaban yang dapat di pilih yaitu:

- a. 1 = Amat Sangat Tidak Setuju (ASTS)
- b. 2 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- c. 3 = Tidak Setuju (TS)
- d. 4 = Setuju (S)
- e. 5 = Sangat Setuju (SS)
- f. 6 = Sangat Setuju Sekali (SSS)

No	Pertanyaan	ASTS	STS	TS	S	SS	SSS
----	------------	------	-----	----	---	----	-----

<b>Kualitas (Y.1)</b>							
59.	Saya mengedepankan ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
60.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur kerja yang ada	1	2	3	4	5	6
61.	Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi	1	2	3	4	5	6
<b>Produktivitas (Y.2)</b>							
62.	Saya mengedepankan efisiensi dalam bekerja	1	2	3	4	5	6
63.	Saya tepat dalam menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4	5	6
64.	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target jumlah yang ditentukan	1	2	3	4	5	6
<b>Pengetahuan mengenai Pekerjaan (Y.3)</b>							
65.	Saya memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5	6
66.	Saya memiliki informasi mengenai pekerjaan yang saya lakukan	1	2	3	4	5	6
67.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6
<b>Keterpercayaan (Y.4)</b>							
68.	Saya mampu bekerja mandiri tanpa pengawasan	1	2	3	4	5	6
69.	Saya dapat diandalkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik	1	2	3	4	5	6
70.	Saya bertanggung jawab atas apa hal yang saya kerjakan	1	2	3	4	5	6
<b>Ketersediaan (Y.5)</b>							
71.	Saya hadir di tempat kerja tepat waktu	1	2	3	4	5	6
72.	Saya pulang sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan organisasi	1	2	3	4	5	6
73.	Saya mengoptimalkan waktu istirahat yang diberikan untuk benar benar beristirahat	1	2	3	4	5	6
<b>Kebebasan (Y.6)</b>							
74.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan meskipun tidak ada atasan yang mengawasi	1	2	3	4	5	6
75.	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan ketika ada atasan yang mengawasi	1	2	3	4	5	6
76.	Saya memiliki kebebasan dalam menyelesaikan persoalan yang saya hadapi	1	2	3	4	5	6





## 2. Komitmen Organisasional

No.	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	Total x2	Rata rata x2
1	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	42	3.50
2	4	5	5	3	3	4	3	3	4	4	4	4	46	3.83
3	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	3	4	45	3.75
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	44	3.67
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
6	5	5	5	4	4	4	3	3	5	5	5	5	53	4.42
7	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	46	3.83
8	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	46	3.83
9	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	47	3.92
10	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	51	4.25
11	4	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4	5	52	4.33
12	4	5	5	4	5	5	3	3	4	4	4	4	50	4.17
13	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	48	4.00
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
16	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	46	3.83
17	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	4	53	4.42
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
19	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	46	3.83
20	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	51	4.25
21	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	70	5.83
22	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	55	4.58
23	6	6	6	6	6	6	4	5	5	5	5	5	65	5.42
24	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	44	3.67
25	4	4	5	4	4	4	6	4	4	4	6	4	53	4.42
26	4	5	4	3	4	5	6	3	4	4	2	4	48	4.00
27	6	6	6	6	5	6	3	4	6	6	3	6	63	5.25
28	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
29	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	53	4.42
30	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	46	3.83
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	47	3.92
32	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
33	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
34	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	44	3.67
35	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	47	3.92
36	4	4	5	3	4	4	3	3	4	4	4	4	46	3.83
37	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49	4.08
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	49	4.08
39	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	51	4.25
40	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	44	3.67
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
42	4	4	5	3	4	4	4	4	4	6	3	4	49	4.08
43	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5	5	6	64	5.33
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	4.00
45	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	46	3.83
46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	46	3.83
47	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	55	4.58
48	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	3	4	48	4.00
49	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	45	3.75
50	5	5	5	5	5	5	5	4	6	6	5	5	61	5.08
51	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	46	3.83





## Lampiran 3

### Hasil Uji Validitas Kepuasa Kerja

		Correlations																				
		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x1.6	x1.7	x1.8	x1.9	x1.10	x1.11	x1.12	x1.13	x1.14	x1.15	x1.16	x1.17	x1.18	x1.19	x1.20	tx1
x1.1	Pearson Correlation	1	.478	.383	.575	.293	.002	.643	.569	.369	.631	.513	.356	.152	.406	.231	.272	.259	.274	.347	.430	.640
	Sig. (2-tailed)		.000	.006	.000	.037	.000	.000	.000	.008	.000	.000	.010	.287	.003	.103	.053	.066	.051	.013	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.2	Pearson Correlation	.478	1	.547	.247	.183	.302	.295	.242	.033	.180	.084	.012	.450	.238	.122	.000	.184	.493	.342	.301	.426
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.081	.198	.032	.036	.087	.817	.205	.559	.933	.001	.093	.394	1.000	.195	.000	.014	.032	.002
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.3	Pearson Correlation	.383	.547	1	.432	.400	.499	.211	.399	.223	.273	.155	.223	.774	.339	.252	.094	.262	.641	.384	.314	.599
	Sig. (2-tailed)	.006	.000		.002	.004	.000	.136	.004	.116	.053	.278	.115	.000	.015	.075	.510	.064	.000	.005	.025	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.4	Pearson Correlation	.575	.247	.432	1	.361	.554	.554	.695	.663	.618	.610	.466	.211	.575	.534	.611	.432	.298	.384	.472	.765
	Sig. (2-tailed)	.000	.081	.002		.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.138	.000	.000	.000	.002	.034	.005	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.5	Pearson Correlation	.293	.183	.400	.361	1	.607	.606	.409	.506	.342	.239	.373	.282	.414	.389	.384	.591	.179	.241	.568	.624
	Sig. (2-tailed)	.037	.198	.004	.009		.000	.000	.003	.000	.014	.092	.007	.045	.003	.005	.009	.000	.208	.088	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.6	Pearson Correlation	.607	.302	.499	.554	.607	1	.679	.550	.561	.630	.427	.433	.275	.535	.468	.473	.467	.225	.569	.630	.766
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002	.001	.051	.000	.001	.000	.001	.112	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.7	Pearson Correlation	.643	.295	.211	.554	.696	.679	1	.692	.630	.647	.499	.426	.000	.515	.422	.465	.588	.241	.345	.690	.736
	Sig. (2-tailed)	.000	.036	.136	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.002	1.000	.000	.002	.001	.000	.089	.013	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.8	Pearson Correlation	.569	.183	.399	.695	.499	.550	.692	1	.762	.798	.608	.543	.175	.495	.456	.474	.478	.321	.400	.489	.784
	Sig. (2-tailed)	.000	.198	.004	.003	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.022	.004	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.9	Pearson Correlation	.369	.033	.223	.663	.596	.501	.630	.762	1	.660	.544	.656	.068	.538	.565	.645	.608	.239	.427	.555	.759
	Sig. (2-tailed)	.008	.917	.116	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.091	.002	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.10	Pearson Correlation	.631	.180	.273	.610	.342	.620	.647	.798	.660	1	.651	.565	.119	.497	.528	.470	.411	.217	.406	.468	.748
	Sig. (2-tailed)	.000	.205	.053	.000	.014	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.406	.000	.000	.001	.003	.127	.003	.001	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.11	Pearson Correlation	.513	.084	.155	.610	.239	.427	.489	.608	.544	.651	1	.759	.086	.507	.461	.502	.410	.107	.392	.358	.659
	Sig. (2-tailed)	.000	.559	.278	.000	.092	.002	.000	.000	.000	.000		.000	.549	.000	.001	.000	.003	.454	.004	.010	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.12	Pearson Correlation	.356	.012	.223	.466	.373	.439	.426	.543	.658	.565	.759	1	.149	.499	.521	.542	.476	.133	.382	.291	.669
	Sig. (2-tailed)	.010	.933	.115	.001	.007	.001	.002	.000	.000	.000	.000		.296	.000	.000	.000	.000	.351	.006	.038	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.13	Pearson Correlation	.152	.450	.774	.211	.282	.276	.000	.175	.068	.119	.086	.149	1	.215	.300	.076	.177	.721	.395	.185	.454
	Sig. (2-tailed)	.287	.001	.000	.138	.045	.051	1.000	.219	.635	.406	.549	.296		.129	.032	.594	.214	.000	.004	.193	.001
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.14	Pearson Correlation	.406	.238	.339	.575	.414	.525	.515	.495	.538	.497	.507	.499	.215	1	.700	.757	.659	.301	.344	.762	.748
	Sig. (2-tailed)	.003	.093	.015	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.129		.000	.000	.000	.032	.014	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.15	Pearson Correlation	.231	.122	.252	.534	.389	.468	.422	.456	.565	.526	.461	.521	.300	.700	1	.857	.703	.345	.556	.527	.744
	Sig. (2-tailed)	.103	.394	.075	.000	.005	.001	.002	.001	.000	.000	.001	.000	.032	.000		.000	.000	.013	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.16	Pearson Correlation	.272	.000	.094	.611	.384	.472	.465	.474	.645	.470	.502	.542	.076	.757	.857	1	.721	.177	.436	.606	.703
	Sig. (2-tailed)	.053	1.000	.510	.000	.009	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.594	.000	.000		.000	.213	.001	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.17	Pearson Correlation	.259	.184	.262	.432	.591	.467	.588	.478	.609	.411	.410	.476	.177	.659	.703	.721	1	.324	.323	.679	.722
	Sig. (2-tailed)	.066	.195	.064	.002	.000	.001	.000	.000	.000	.003	.003	.000	.214	.000	.000	.000		.020	.021	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.18	Pearson Correlation	.274	.493	.641	.398	.179	.225	.241	.321	.339	.217	.107	.133	.721	.301	.345	.177	.324	1	.476	.321	.533
	Sig. (2-tailed)	.051	.000	.000	.034	.208	.112	.089	.022	.091	.127	.454	.351	.000	.032	.013	.213	.020		.000	.022	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.19	Pearson Correlation	.347	.342	.384	.384	.241	.509	.345	.400	.427	.406	.392	.382	.395	.344	.556	.436	.323	.476	1	.370	.634
	Sig. (2-tailed)	.013	.014	.005	.005	.088	.000	.013	.004	.002	.003	.004	.006	.004	.014	.000	.001	.021	.000		.008	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x1.20	Pearson Correlation	.430	.301	.314	.472	.598	.638	.698	.489	.555	.498	.350	.291	.185	.762	.527	.608	.679	.321	.370	1	.712
	Sig. (2-tailed)	.002	.032	.025	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.010	.038	.193	.000	.000	.000	.000	.022	.008		

## Lampiran 4

### Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasional

		Correlations														
		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x2.6	x2.7	x2.8	x2.9	x2.10	x2.11	x2.12	x2.13	x2.14	lx2
x2.1	Pearson Correlation	1														
	Sig. (2-tailed)		.325	.465	.770	.770	.346	.243	.256	.081	-.508	.315	.396	.550	.004	.819
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.2	Pearson Correlation	.325	1	.738	.249	.240	.847	-.321	-.324	-.407	-.132	.733	.574	.093	.379	.501
	Sig. (2-tailed)	.020		.000	.078	.090	.000	.022	.020	.003	.355	.000	.000	.515	.006	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.3	Pearson Correlation	.465	.738	1	.411	.376	.685	-.200	-.187	-.537	-.202	.682	.535	.120	.493	.565
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.003	.007	.000	.158	.190	.000	.154	.000	.000	.401	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.4	Pearson Correlation	.770	.249	.411	1	.721	.321	.170	.240	.047	-.468	.274	.224	.466	.666	.727
	Sig. (2-tailed)	.000	.078	.003		.000	.022	.232	.089	.743	.001	.052	.114	.001	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.5	Pearson Correlation	.770	.240	.376	.721	1	.338	.249	.315	.059	-.526	.128	.331	.601	.689	.756
	Sig. (2-tailed)	.000	.090	.007	.000		.015	.078	.025	.682	.000	.372	.018	.000	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.6	Pearson Correlation	.346	.847	.685	.321	.338	1	-.254	-.265	-.450	-.144	.720	.601	.109	.290	.531
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.022	.015		.072	.060	.001	.314	.000	.000	.449	.039	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.7	Pearson Correlation	.243	-.321	-.200	.170	.249	-.254	1	.676	.573	-.013	-.203	.036	.338	.084	.390
	Sig. (2-tailed)	.085	.022	.158	.232	.078	.072		.000	.000	.930	.154	.802	.015	.560	.005
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.8	Pearson Correlation	.256	-.324	-.187	.240	.315	-.265	.676	1	.538	.014	-.331	-.058	.122	.051	.339
	Sig. (2-tailed)	.070	.020	.190	.089	.025	.060	.000		.000	.923	.018	.688	.392	.724	.015
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.9	Pearson Correlation	.081	-.407	-.537	.047	.059	-.450	.573	.538	1	.148	-.518	-.216	.239	-.034	.131
	Sig. (2-tailed)	.570	.003	.000	.743	.682	.001	.000	.000		.300	.000	.128	.091	.813	.359
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.10	Pearson Correlation	-.508	-.132	-.202	-.468	-.526	-.144	-.013	.014	.148	1	-.066	-.171	-.273	-.510	-.237
	Sig. (2-tailed)	.000	.355	.154	.001	.000	.314	.930	.923	.300		.647	.230	.053	.000	.094
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.11	Pearson Correlation	.315	.733	.682	.274	.128	.720	-.203	-.331	-.518	-.066	1	.615	.144	.405	.499
	Sig. (2-tailed)	.024	.000	.000	.052	.372	.000	.154	.018	.000	.647		.000	.315	.003	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.12	Pearson Correlation	.396	.574	.535	.224	.331	.601	.036	-.058	-.216	-.171	.615	1	.358	.484	.636
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.000	.114	.018	.000	.802	.688	.128	.230	.000		.010	.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.13	Pearson Correlation	.550	.093	.120	.466	.601	.108	.338	.122	.239	-.273	.144	.358	1	.565	.660
	Sig. (2-tailed)	.000	.515	.401	.001	.000	.449	.015	.392	.091	.053	.315	.010		.000	.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
x2.14	Pearson Correlation	.804	.379	.493	.666	.689	.290	.084	.051	-.034	-.510	.405	.484	.565	1	.742
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000	.000	.039	.560	.724	.813	.000	.003	.000	.000		.000
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
lx2	Pearson Correlation	.819	.501	.565	.727	.756	.531	.390	.339	.131	-.237	.499	.636	.660	.742	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.015	.359	.094	.000	.000	.000	.000	
	N	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Lampiran 5

### Hasil Uji Validitas OCB

		Correlations																								
		z1	z2	z3	z4	z5	z6	z7	z8	z9	z10	z11	z12	z13	z14	z15	z16	z17	z18	z19	z20	z21	z22	z23	z24	z2
z1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	.803	.829	.872	.844	.877	.438	.704	.391	.576	.560	.725	.663	.673	.642	.621	.512	.663	.411	.565	.521	.402	.630	.422	.778
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.005	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.008	.000	.003	.000	.002	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.803	1	.724	.837	.888	.857	.472	.691	.473	.569	.499	.832	.630	.571	.547	.551	.490	.630	.364	.560	.515	.459	.560	.414	.759
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000	.001	.000	.001	.003	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.829	.724	1	.874	.840	.853	.505	.739	.349	.523	.698	.846	.681	.655	.680	.643	.568	.643	.467	.622	.527	.484	.620	.407	.787
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.003	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.872	.837	.874	1	.928	.694	.501	.702	.404	.496	.551	.728	.676	.647	.618	.560	.522	.676	.413	.572	.607	.539	.629	.414	.787
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.003	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.844	.898	.840	.928	1	.874	.416	.814	.409	.519	.632	.780	.733	.639	.642	.627	.561	.698	.467	.608	.548	.560	.683	.453	.822
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.003	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.677	.657	.653	.694	.674	1	.529	.584	.456	.592	.508	.585	.688	.690	.602	.694	.568	.655	.579	.574	.626	.500	.704	.551	.778
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.438	.470	.505	.501	.416	.529	1	.552	.581	.502	.458	.464	.348	.395	.338	.348	.274	.395	.214	.337	.462	.322	.364	.172	.518
		.001	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.001	.001	.012	.004	.016	.012	.062	.004	.131	.016	.001	.001	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.704	.691	.739	.702	.814	.584	.552	1	.565	.556	.834	.856	.724	.696	.701	.642	.596	.734	.535	.662	.534	.495	.708	.523	.828
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.391	.473	.349	.404	.409	.456	.581	.585	1	.571	.505	.496	.690	.611	.590	.577	.523	.568	.554	.637	.843	.516	.577	.516	.678
		.005	.000	.012	.003	.003	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.576	.569	.523	.498	.519	.592	.362	.556	.571	1	.643	.578	.587	.599	.569	.560	.444	.552	.539	.538	.534	.371	.540	.463	.688
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.560	.499	.686	.551	.632	.508	.458	.834	.505	.643	1	.850	.654	.626	.596	.610	.535	.615	.591	.628	.475	.383	.617	.397	.740
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.004	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.725	.632	.846	.728	.780	.585	.464	.856	.496	.576	.850	1	.757	.733	.734	.725	.446	.719	.629	.702	.562	.480	.677	.464	.841
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.682	.636	.691	.676	.733	.689	.349	.724	.809	.597	.654	.757	1	.918	.900	.954	.762	.902	.763	.860	.775	.692	.850	.728	.936
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.572	.571	.655	.647	.639	.690	.362	.690	.611	.599	.638	.733	.919	1	.890	.903	.772	.919	.765	.637	.750	.578	.827	.737	.910
		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.642	.547	.660	.618	.642	.682	.339	.701	.590	.569	.596	.734	.906	.890	1	.892	.768	.874	.759	.834	.779	.671	.824	.703	.896
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.621	.551	.643	.590	.627	.694	.349	.642	.577	.590	.610	.725	.954	.903	.892	1	.812	.856	.796	.873	.788	.660	.853	.762	.908
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.012	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.512	.490	.568	.522	.561	.558	.274	.586	.523	.444	.535	.846	.793	.775	.788	.812	1	.863	.840	.923	.706	.577	.837	.778	.832
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.052	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z18	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.663	.636	.643	.678	.698	.655	.395	.724	.568	.552	.615	.719	.902	.919	.874	.856	.863	1	.763	.862	.740	.599	.815	.762	.915
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
z19	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.411	.384	.467	.413	.467	.579	.214	.535	.554	.539	.551	.629	.783	.765	.759	.796	.840	.783	1	.837	.634	.490	.702	.637	.776
		.003	.005	.001	.003	.001	.000	.131	.000	.000	.000															

## Lampiran 6

### Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Correlations																			
	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	y16	y17	y18	ty
y1	1	.557**	.653**	.791**	.569**	.543**	.478**	.742**	.739**	.765**	.720**	.709**	.364**	.785**	-.153	.868**	-.270	.269	.829**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.284	.000	.085	.066	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y2	.557**	1	.869**	.662**	.201	.397**	.846**	.810**	.723**	.562**	.396**	.784**	.783**	.491**	.244	.662**	-.004	.076	.856**
		.000	.000	.000	.158	.005	.000	.000	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.084	.000	.976	.597	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y3	.653**	.869**	1	.724**	.261	.373**	.727**	.876**	.674**	.572**	.458**	.830**	.747**	.601**	.103	.689**	-.081	.132	.862**
		.000	.000	.000	.065	.007	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.472	.000	.574	.356	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y4	.791**	.662**	.724**	1	.578**	.712**	.454**	.786**	.610**	.753**	.721**	.749**	.346**	.703**	-.148	.893**	-.292**	.370**	.855**
		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.301	.000	.037	.008	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y5	.569**	.201	.261	.578**	1	.679**	.125	.298**	.319**	.337**	.294**	.259**	.195**	.661**	-.005	.534**	-.262**	.459**	.518**
		.000	.158	.065	.000	.000	.382	.034	.023	.016	.036	.067	.171	.000	.974	.000	.064	.001	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y6	.543**	.397**	.373**	.712**	.679**	1	.211	.476**	.305**	.541**	.469**	.383**	.189**	.673**	-.119	.671**	-.229**	.516**	.630**
		.000	.005	.007	.000	.000	.137	.000	.029	.000	.006	.185	.000	.406	.000	.106	.000	.000	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y7	.478**	.846**	.727**	.454**	.125	.211	1	.792**	.740**	.442**	.340**	.894**	.752**	.442**	.178	.529**	.120	-.001	.758**
		.000	.000	.001	.382	.137	.000	.000	.000	.001	.014	.000	.000	.001	.218	.000	.403	.996	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y8	.742**	.810**	.876**	.786**	.298**	.476**	.792**	1	.723**	.727**	.660**	.864**	.601**	.637**	-.053	.826**	-.224	.193	.894**
		.000	.000	.000	.034	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.714	.000	.115	.174	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y9	.739**	.723**	.674**	.610**	.319**	.305**	.740**	.723**	1	.582**	.625**	.675**	.540**	.603**	.076	.697**	-.056	.007	.799**
		.000	.000	.000	.023	.029	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.598	.000	.697	.964	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y10	.765**	.562**	.572**	.753**	.337**	.541**	.442**	.727**	.692**	1	.867**	.799**	.221	.574**	-.153	.818**	-.246**	.378**	.787**
		.000	.000	.000	.016	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.120	.000	.284	.000	.082	.066	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y11	.720**	.396**	.458**	.721**	.294**	.469**	.340**	.660**	.625**	.867**	1	.656**	.044	.456**	-.178	.762**	-.245**	.315**	.682**
		.000	.004	.001	.000	.036	.001	.014	.000	.000	.000	.000	.757	.001	.211	.000	.083	.024	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y12	.709**	.784**	.830**	.749**	.259**	.383**	.694**	.864**	.675**	.799**	.656**	1	.592**	.578**	.034	.786**	-.185**	.247**	.876**
		.000	.000	.000	.067	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.810	.000	.193	.081	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y13	.364**	.783**	.747**	.346**	.195**	.189**	.752**	.601**	.540**	.221	.044	.592**	1	.476**	.295	.346**	.020	-.105	.637**
		.009	.000	.000	.013	.171	.185	.000	.000	.120	.757	.000	.000	.000	.035	.013	.891	.464	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y14	.785**	.491**	.601**	.703**	.661**	.673**	.442**	.637**	.603**	.574**	.456**	.578**	.476**	1	-.210	.744**	-.260**	.247**	.749**
		.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.138	.000	.065	.081	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y15	-.153	.244	.103	-.148	-.005	-.119	.176	-.053	.076	-.153	-.178	.034	.295	-.210	1	-.116	.044	-.010	.092
		.284	.084	.472	.301	.974	.406	.218	.714	.598	.284	.211	.810	.035	.138	.418	.761	.944	.520
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y16	.868**	.662**	.689**	.893**	.534**	.671**	.529**	.826**	.697**	.818**	.762**	.786**	.346**	.744**	-.116	1	-.397**	.409**	.877**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000	.418	.000	.004	.003	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y17	-.270**	-.004	-.081	-.292**	-.262	-.229	.120	-.224	-.056	-.246	-.245	-.185	.020	-.260	.044	-.397**	1	-.077	-.086
		.055	.976	.574	.037	.064	.106	.403	.115	.697	.082	.083	.193	.891	.065	.761	.004	.590	.502
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
y18	.269	.076	.132	.370**	.459**	.516**	-.001	.193	.007	.378**	.315	.247	-.105	.247	-.010	.409**	-.077	1	.358**
		.056	.597	.368	.008	.001	.000	.996	.174	.964	.006	.024	.081	.464	.081	.944	.003	.590	.010
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
ty	.829**	.856**	.862**	.855**	.518**	.630**	.758**	.894**	.799**	.787**	.682**	.876**	.637**	.749**	.092	.877**	-.096	.398**	1
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.520	.000	.502	.010	.000
		51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).  
 \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Lampiran 7**  
**Uji Reliabilitas**

**1. Reliabilitas Kepuasan Kerja**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.921	21

**2. Reliabilitas Komitmen Organisasional**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	13

**3. Reliabilitas OCB**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	25

**4. Reliabilitas Kinerja Karyawan**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	17

## Lampiran 8 Analisis Deskriptif

### 1. Karakteristik Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki laki	10	19,6
Perempuan	41	80,4
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

### 2. Karakteristik Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≥ 20 tahun	0	0
21 sampai 30 tahun	2	3,9
31 sampai 40 tahun	23	45
41 sampai 50 tahun	14	27,6
> 50 tahun	12	23,5
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

### 3. Karakteristik Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase
Di bawah SMA/SMK/Sederajat	2	3,9
SMA/SMK/Sederajat	10	19,6
Diploma	25	49
S1	9	17,7
S2	5	9,8
S3	0	0
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

### 4. Karakteristik Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
≤ 5 tahun	0	0
6 sampai 10 tahun	11	21,6
11 sampai 15 tahun	15	29,4
16 sampai 20 tahun	7	13,7
21 sampai 25 tahun	6	11,8
26 sampai 30 tahun	9	17,7
> 30 tahun	3	5,8
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100</b>

**Lampiran 9**  
**Hasil Uji Asumsi Klasik**

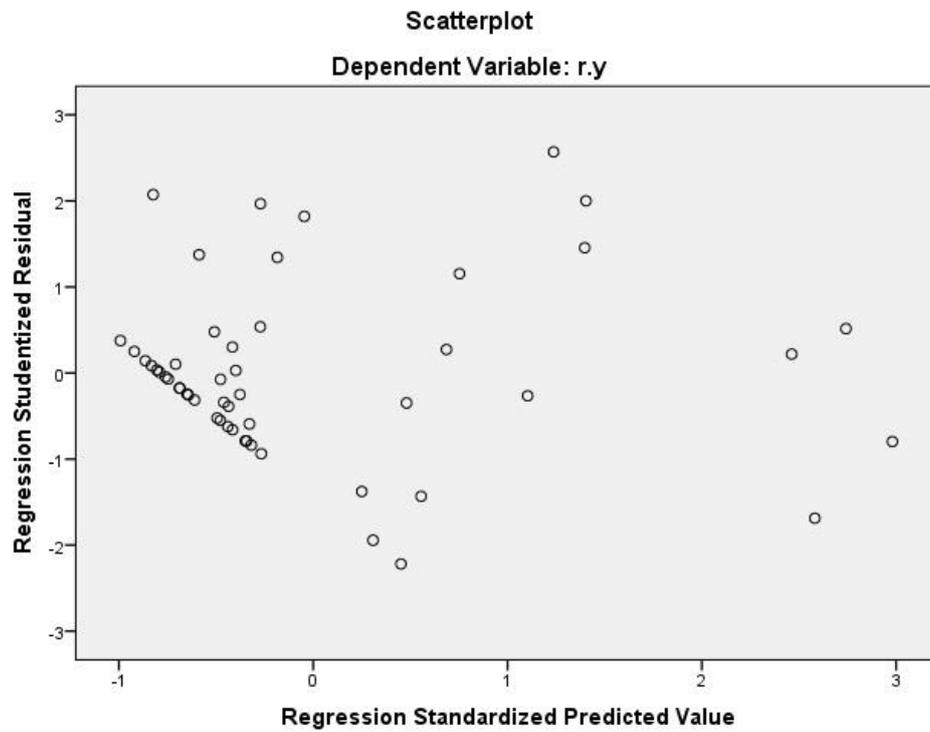
**1. Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters a.b	Mean	DE-7
	Std. Deviation	0.25637690
Most Extreme Differences	Absolute	0.125
	Positive	0.125
	Negative	-0.081
Kolmogorov-Smirnov Z		0.896
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.398

**2. Uji Multikolinearitas**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepuasan Kerja (X <sub>1</sub> )	0.320	3.126
	Komitmen Organisasional (X <sub>2</sub> )	0.245	4.075
	OCB (Z)	0.259	3.854

### 3. Uji Heteroskedastisitas



**Lampiran 10**  
**Hasil Analisis Kuantitatif**

**1. Analisis Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap OCB**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.603	.343		1.760	.085
	r.x1	.335	.129	.315	2.590	.013
	r.x2	.546	.113	.588	4.828	.000

a. Dependent Variable: r.z

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.595	2	3.797	68.496	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.661	48	.055		
	Total	10.256	50			

a. Dependent Variable: r.z

b. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

**Model Summary<sup>a</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.861 <sup>a</sup>	.741	.730	0.2354

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.z

**2. Analisis Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja**

**Karyawan**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.723	.568		1.272	.209
	r.x1	.473	.214	.380	2.205	.032
	r.x2	.382	.188	.351	2.038	.047

a. Dependent Variable: r.y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.769	2	3.384	22.192	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.320	48	.153		
	Total	14.089	50			

a. Dependent Variable: r.y

b. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.693 <sup>a</sup>	.480	.459	0.3905

a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1

b. Dependent Variable: r.z

**sis OCB Terhadap Kinerja Karyawan****Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.015	.365		-.040	.968
	r.z	1.014	.084	.865	12.075	.000

a. Dependent Variable: r.y

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.545	1	10.545	145.794	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3.544	49	.072		
	Total	14.089	50			

a. Dependent Variable: r.y

b. Predictors: (Constant), r.z

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.865 <sup>a</sup>	.748	.743	0.2689

- a. Predictors: (Constant), r.x2, r.x1
- b. Dependent Variable: r.z

## Lampiran 11

### Transkrip Wawancara Pendukung Hasil Penelitian

- Narasumber : Kasubbag TU Puskesmas Mlati 2 dan 2 karyawan lain.  
 Tempat : Ruang Tata Usaha Puskesmas Mlati 2  
 Direkam pada : 06 November 2017, pukul 14:20  
 Durasi : 28 menit 22 detik.
- Penulis : Assalamualaikum Pak, maaf mau ngerepotin lagi hehe  
 Narasumber : Waalaikumussalam mas Adit, iya ga papa, gimana gimana?  
 Penulis : Hehe iya gini lho pak, Alhamdulillah kemaren sudah selesai olah olah datanya, udah tabulasi udah analisis udah ada hasilnya  
 Narasumber : Iya iya Alhamdulillah, terus gimana?  
 Penulis : Iya itu pak, ternyata ada satu dari sembilan hipotesis yang saya buat ternyata tidak terbukti, nah kalau gini pilihannya ada dua, bisa cari jurnal pendukung atau wawancara, nah ini saya udah cari cari jurnal tapi ga ketemu ketemu jadi ya akhirnya minta tolong buat repotin bapak lagi, dan mungkin nanti juga bakal minta tolong sama dua orang responden yang kemaren ngisi kuesioner juga pak, gimana? Bisa ya pak?  
 Narasumber : Oh gitu, iya iya kadang memang gitu ya ada yang ga terbukti gitu, oh ya kalo sama saya gampang mas, tapi nanti untuk yang dua responden lainnya ya yang seadanya di sini aja ya, soalnya ini juga banyak yang keluar  
 Penulis : Oh iya ga papa pak yang di sini aja bebas asal kemaren juga ikut ngisi kuesionernya aja  
 Narasumber : Oh ya kalo gitu ada lah nanti orangnya, jadi gimana ini yang ga terbukti tadi yang mana?  
 Penulis : Oh gitu ya Alhamdulillah, iya pak jadi gini kan saya kemaren salah satunya meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB, yang OCB sendiri itu perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan sehingga bisa berdampak positif bagi individu lain maupun organisasi, nah masalah itu yang tidak terbukti pak, jadi kalau kepuasan kerja karyawan terbukti dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tapi kalau melalui OCB malah tidak terbukti gitu pak, nah intinya saya mau tanya kenapa ketika OCB terbentuk dari kepuasan kerja karyawan tapi malah kurang atau malah tidak memengaruhi kinerja secara positif gitu pak, gimana pak?

- Narasumber : Oh jadi pas karyawan puas sama pekerjaan, mereka bakal berkinerja bagus, tapi ketika OCB muncul karena karyawan puas sama pekerjaan malah ga muncul kinerja yang bagus gitu ya kira kira?
- Penulis : Nah iya pak kurang lebih begitu
- Narasumber : Ya kalau kasusnya seperti itu mungkin saya nanti jawabnya panjang lebar dan mungkin mas bisa coba cerna sendiri ya kira kira benang merahnya gimana gitu, gimana?
- Penulis : Oh begitu pak, baik pak ini juga saya rekam biar nanti bisa disimak lagi di rumah hehe
- Narasumber : Oke, jadi gini saya cerita dulu aja gimana suasana karyawan di sini, gimana kondisi mereka bekerja, biar mas adit punya gambaran. Jadi dari di puskesmas ini itu ada beberapa prinsip yang ditekankan kepada karyawan, kita di sini kan melayani masyarakat, masyarakat taunya kalo sakit, ke puskesmas, ngantre nya cepet, periksa cepet, dapet obat cepet, pulang, terus sehat. Nah mereka ga mau tau apakah di puskesmas, di internalnya ada masalah atau nggak. Jadi ya mu ga mau kita harus bisa meminimalisir, mencegah, dan menyelesaikan masalah di internal dengan cepat. Nah salah satu prinsip yang ditekankan di sini adalah “komunikasi”, di puskesmas ini di antara anggota harus terjalin komunikasi yang lancar karena kelancaran komunikasi ini adalah kunci dari kesuksesan lah intinya. Semisal ada kekurangan di satu seksi atau bagian, dengan lancarnya komunikasi antar anggota pasti masalah itu bisa diselesaikan dengan baik dan segera. Toh juga dari awal dari pihak manajerial puskesmas ini ditanamkan prinsip bahwa komunikasi antar anggota puskesmas itu sangat penting. Di sini juga udah ada *group* WA (*Whats App*) ya untuk se puskesmas atau tiap bagian juga ada. Jadi intinya kalo komunikasi lancar kan kita jadi *enjoy* gitu kerjanya, jadi ga spaneng dan ga gampang capek lah.
- Penulis : Oh ya jadi intinya komunikasi itu kunci kesuksesan di mana ketika komunikasi lancar ya semuanya bakal lancar ya pak.
- Narasumber : Iya mas, kurang lebih gitu, oh iya ini kebetulan ada ibuk ibuk nya ini, mbak ..(menyebut 2 nama responden).. ini mas Adit yang kemaren ngasih kuesioner penelitian itu mau minta tolong wawancara bentar bisa to?
- Karyawan 1 : Oh iya yang kemaren itu ya, ya ga papa pak udah selo juga ini
- Karyawan 2 : Iya ga papa kok udah selo, gimana gimana? Wawancara apa mas?
- Narasumber : Nah mas adit sama ibuk ibuk e dulu ya, nanti kalo udah selesai panggil saya lagi aja.
- Penulis : Oh iya Pak terimakasih nanti saya ke ruang bapak lagi aja. Nah sebelumnya saya mau ngucapkan terimakasih dulu sama ibu ibu semua karena udah membantu saya dalam mendapatkan data penelitian skripsi saya, tapi saya juga minta maaf karena mau ngerepotin sedikit lagi ya Bu ya, hehe.
- Karyawan 2 : Halah ga repot kok mas, emang udah biasa mahasiswa ambil data di sini atau malah magang gitu
- Karyawan 1 : Iya mas ga papa, selagi masih bisa bantu bantu ya kita bantu lah, gimana gimana mas? Apa nih yang mau ditanyakan?

- Penulis : Alhamdulillah kalo gitu, sekali lagi makasih banget Bu, jadi kan saya kemaren salah satunya meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB, yang OCB sendiri itu perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan sehingga bisa berdampak positif bagi individu lain maupun organisasi, nah masalah itu yang tidak terbukti pak, jadi kalau kepuasan kerja karyawan terbukti dapat berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tapi kalau melalui OCB malah tidak terbukti gitu pak, nah intinya saya mau tanya kenapa ketika OCB terbentuk dari kepuasan kerja karyawan tapi malah kurang atau malah tidak memengaruhi kinerja secara positif gitu, gimana Bu?
- Karyawan 1 : Sek sek mas, iya saya inget kemaren pertanyaannya ada kepuasan kerja sama kinerja juga, nah yang OCB ini saya sebenarnya udah agak lupa hehe.
- Karyawan 2 : Haha iya mas yang OCB itu saya juga agak lupa, seingat saya sih intinya ada pernyataan tentang ngebantu sesama temen di tempat kerja gitu ya?
- Penulis : Iya Bu, betul, jadi OCB kan perilaku suka rela yang ditunjukkan karyawan yang nantinya bisa berdampak positif terhadap rekan kerja maupun secara organisasional gitu.
- Karyawan 1 : Oh iya kayanya mulai inget saya haha
- Karyawan 2 : Haha koe ki pancen lalen kok haha (re: Kamu itu memang pelupa)
- Karyawan 1 : Yo ben to, haha, iki lho mas e rung rampung takon malah (re: ya biar saja, ini lho mas nya belum selesai tanya)
- Penulis : Haha, gak papa Bu. Mungkin saya bertanya nya dari awal saja ya Bu, yaitu sebenarnya kan hasil olah data kemaren itu menunjukkan kalo rata rata responden memiliki kepuasan kerja yang baik, nah kalau menurut ibu ibu sekalian ini apa benar sudah puas dengan kerjanya, ya mulai dari pekerjaannya, temen temen di kantor, ruangan di kantor nyaman apa nggak, gitu lah, gimana bu?
- Karyawan 1 : Ooh, iya. Kalau saya pribadi sih sama pekerjaan saya udah puas, karena memang mungkin apa ya, udah cocok sama pendidikan saya dari dulu mas, dari kecil juga saya pengen nya ini jadi perawat gitu, Alhamdulillah sekarang juga jadi paramedik di sini. Jadi ya sebenarnya ya ini mas, kalo dibilang puas ya puas, kalo dibilang nggak puas ya sebenarnya udah puas kok kerja di sini, toh juga saya kan nggak baru aja setaun-dua taun kerja di sini, jadi ya gimana ya, mungkin keliatannya tugasnya berat, tapi orang orang di sini sudah seperti keluarga, jadi ya enak aja gitu kerjanya, ibaratnya ya tugas yang berat berat ya jelas ada, tapi kan gotong royong gitu.
- Penulis : Oh gitu ya Bu, jadi intinya kan pekerjaan ini udah sesuai sama *pasion* nya Ibu, dan hubungan antar anggot karyawan sudah seperti keluarga jadi nyaman gitu ya?
- Karyawan 1 : Iya mas, gitu, saya sendiri juga merasakan kok ya kadang ada masalah karena memang pekerjaan padet jadi ada yang mentingin ego atau gimana gitu kita juga udah sama sama maklum, jadi ya gitu, udah biasa lah.

- Penulis : Kalau Bu .... (menyebut nama responden).. tanggapannya gimana bu dengan pekerjaan ibu selama ini?
- Karyawan 2 : Ya saya banyak setujunya dengan Bu...(menyebut nama responden)..., jadi ya memang di sini itu akrab satu sama lain. Kalo saya pribadi, dibanding sama orang orang sini mungkin bisa dibilang orang baru, ya engga baru baru amat mas, mulai dari awal saya gabung sampe sekarang yang bisa saya acungi jempol untuk orang sini itu *gapyak* gitu lho mas, apa ya, istilahnya tolong menolong ya ga usah dipaksa paksa atau disuruh yo jalan, mbantu aja gitu. Ya nggak semuanya gitu (tidak semua anggota sama), tapi ya mayoritas gitu lah.
- Penulis : Oh jadi memang kekeluargaan di sini bagus ya Bu, maaf bu, yang dimaksud *gapyak* tadi itu yang kaya gimana ya
- Karyawan 2 : Waduh gimana ya jelasinnya, *gapyak* itu ya semisal pas jam istirahat, masih pada sibuk sama dokumen pasien atau apa, pasti ada aja yang nyeletuk nawarin titip beli makan atau nawarin titip fotokopi dokumen, gitu gitu lah mas.
- Penulis : Oh, jadi selalu ada inisiatif nawarin sesuatu gitu ya Bu?
- Karyawan 2 : Iya mas biasa udah kaya gitu di sini, jadi ya enak aja gitu ngerjain apa apa ada yang bantu lah.
- Penulis : Oke bu, terimakasih ya udah ngeluangin waktu sebentar buat saya, Inshaa Allah ini nanti kan sudh saya rekam jadi ya nanti saya proses biar bisa nyelesaikan skripsi saya.
- Karyawan 1 : Iya mas ga papa semoga manfaat, dan semoga skripsinya bisa cepet tuntas
- Penulis : Amiiin, makasih banget bu
- Karyawan 2 : Iya mas jangan lama lama skripsinya, keasyikan skripsi lupa yang lain nanti, gak rabi rabi haha
- Penulis : Waduh ya doain yang terbaik saja bu, haha. Ya sudah bu, saya ke ruang pak ...(menyebut nama responden).. ya, mau pamit sekalian, sekali lagi terima kasih bu bantuannya.
- Karyawan 2 : Iya mas silakan, ati ati pulangnye mendung peteng banget (re: hati hati pulangnye, mendung gelap sekali)
- Karyawan 1 : Weh iyo e peteng banget, meh udan iki, ati ati mas. (re: iya, gelap sekali, ini mau hujan, hati hati mas)
- Penulis : Oh iya terimakasih bu, permisi bu..
- Penulis : Permisi pak
- Narasumber : Ya silakan masuk mas, gimana? Apa sudah menjawab belum tadi wawancaranya, kok sebentar banget haha.
- Penulis : Iya pak, Inshaa Allah sudah menjawab, nanti di rumah saya simak lagi rekamannya, tapi ada satu pertanyaan lagi yang saya mau konfirmasi ke bapak, jadi kan tadi ada yang menjawab pertanyaan saya dengan jawaban bahwa kalo di sini itu orangnye *gapyak*, ga usah disuruh dulu untuk nolong, ada inisiatif lah intinya, nah kalau menurut pengalaman atau

- pengamatan bapak, hal kaya gimana sih yang dimaksud inisiatif menolong itu pak?
- Narasumber : Oh iya tadi saya juga sempat dengar ya ada yang bilang tentang *gapyak* gitu kan ya?
- Penulis : Iya, betul pak
- Narasumber : Iya gitu, ya kalau dalam hal pekerjaan biasanya ya saling bantu gitu karena emang beberapa tugas apa kegiatan kan emang ada kelompoknya gitu, kaya yang pernah saya ceritain itu, yang agenda turun ke warga langsung itu kan pasti kelompok, mau ga mau ya pasti saling bantu karena emang itu udah jadi tanggung jawab kelompok untuk mencapai target. Tapi kalo yang sukarela bener bener sukarela paling ya itu kaya- yang dibilang sama ... (menyebut identitas Karyawan 2)... ya titip titip beli makan siang, atau contoh lain bareng bareng urunan tilik lahiran anak temen, atau urunan buat sripah layat gitu ya mesti kan ga harus diperintah juga pada tau sendiri.
- Penulis : Oke, jadi mungkin, boleh tidak saya sebut begini, bahwa inisiatif kaya gitu muncul dari kekeluargaan yang ada di Puskesmas Mlati 2 ini, gimana pak?
- Narasumber : Nah iya, kita saling akrab, muncul kekeluargaan, ya umum lah kalo keluarga itu inisiatif tolong menolong kaya gitu.
- Penulis : Oke, Inshaa Allah saya nanti bisa ambil inti dari jawaban bapak lah ya, terimakasih pak sudah mau saya repotkan hehe
- Narasumber : Halah ga papa mas, sebisa saya bantu ya saya bantu, kalo saya ga bisa bantu ya saya ga bantu haha. Ya semoga apa yang kami dari Puskesmas Mlati 2 sudah kasih bisa manfaat bagi mas, dan semoga skripsinya segera bisa selesai
- Penulis : Haha iya pak terimakasih sekali, Ya sudah pak saya sekalian pamit ini sudah mendung banget soalnya keburu hujan, pokoknya saya terimakasih sekali sama bapak dan yang lain
- Narasumber : Iya sama sama, iya mas udah agak gerimis lho tadi
- Penulis : Iya Pak, terimakasih, Wassalamualaikum
- Narasumber : Iya mas, Waalaikumussalam.

**Lampiran 12**  
**Surat Izin Penelitian**



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 883087 - 885376 Fax. : 882589

Nomor : 262/DEK/10/Div.SDM/IX/2017  
Hal : PERMOHONAN IJIN PENELITIAN

Kepada Yth.  
KA Badan Kesatuan Bangsa dan Politik  
Kabupaten Sleman  
Di Sleman

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Diberitahukan dengan hormat, bahwa mahasiswa sebelum mengakhiri pendidikan di Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta diwajibkan membuat karya ilmiah berupa riset/penelitian. Sehubungan dengan hal itu mahasiswa kami :

Nama : Aditya Rahman  
No. Mahasiswa : 13311396  
Jurusan : Manajemen  
Alamat : Pogung Lor RT 09 RW 047 No 941 Sinduadi, Mlati, Sleman

Bermaksud mohon keterangan/data pada Instansi/Perusahaan yang Saudara pimpin untuk keperluan menyusun skripsi dengan judul :

**" Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Kecamatan Mlati Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening"**

Dosen Pembimbing : Arif Hartono S.E., MHR.M., Ph.D

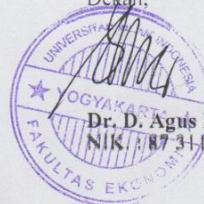
Hasil karya ilmiah tersebut semata-mata bersifat dan bertujuan keilmuan dan tidak disajikan kepada pihak luar. Oleh karena itu kami mohon perkenan Saudara untuk dapat memberikan data /keterangan yang diperlukan oleh mahasiswa tersebut.

Atas perkenan dan bantuan Saudara, kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr.wb*

Yogyakarta, 05 September 2017

Dekan,



**Dr. D. Agus Harjito, M. Si.**  
NIK. 187 31 / 0103

**Lampiran 13**

**Surat Tanda Bukti Telah Melakukan Penelitian**



PEMERINTAH DAERAH KABUPATEN SLEMAN  
DINAS KESEHATAN  
**PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT MLATI II**  
Cabakan, Sumberadi, Mlati, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, 55288  
Telepon : (0274) 865909; Fax : (0274) 4363971  
E-Mail : puskesmasmlati2@slemankab.go.id  
Website : www.pkmlati2.slemankab.go.id

**SURAT KETERANGAN**

No : 070 / 758

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini :

- a. Nama : dr. VERONIKA EVITA SETIANINGRUM, MPH
- b. NIP : 19760525 200604 2 019
- c. Jabatan : Kepala Puskesmas Mlati II

Dengan ini menerangkan bahwa :

- a. Nama : Aditya Rahman
- b. NIM : 13311396
- c. Pekerjaan : Mahasiswa
- d. Alamat : Pogung Lor Sinduadi Mlati Sleman
- e. No. Telp : 085786337923
- f. Instansi : Universitas Islam Indonesia
- g. Prodi/Jur. : Prodi Manajemen
- h. Jenjang : D-4 / S-1

Telah selesai melakukan **Penelitian** di Pusat Kesehatan Masyarakat Mlati II  
sesuai surat dari : Badan Kesbangpol Sleman No. 070/Kesbangpol/3325/2017  
mulai tanggal : 11/09/2017 sampai dengan tanggal : 11/12/2017 .  
Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 2017

Mengetahui  
Kepala UPT Pusat Kesehatan Masyarakat Mlati II



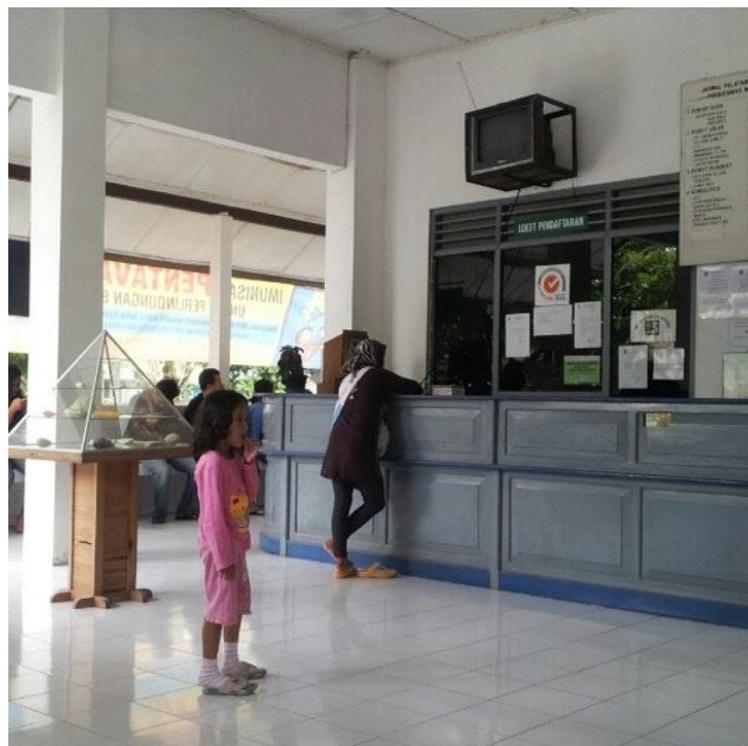
dr. VERONIKA EVITA SETIANINGRUM, MPH  
Penata Tingkat I, III/d  
NIP 19760525 200604 2 019

**Lampiran 14**

**Dokumentasi Lokasi Penelitian**



**Gambar 14.1 Pintu Utama Puskesmas Mlati 2**  
Sumber : Data Sekunder, 2017



**Gambar 14.2 Area Pendaftaran dan Administrasi**  
Sumber : Data Sekunder, 2017



**Gambar 14.3 Ruang Tunggu Puskesmas Mlati 2**  
**Sumber : Data Sekunder, 2017**

**Lampiran 15****Biodata Peneliti**

Nama : Aditya Rahman

Tempat, Tanggal Lahir : Sleman, 28 April 1995

Jenis Kelamin : Laki-laki

NIM : 13311396

Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Manajemen

Kosentrasi : Sumber Daya Manusia

Alamat : Pogung Lor, No.941, RT.09, RW.47, Sinduadi, Mlati, Sleman

Pendidikan Formal :

1. 2000 – 2001 : TK Padma Sari
2. 2001 – 2005 : SDIT Jabal Nur Nogotirto
3. 2005 – 2007 : SD Muhammadiyah Sagan
4. 2007 - 2010 : SMP Muhammadiyah 2 Yogyakarta
5. 2010 - 2013 : SMA Negeri 6 Yogyakarta
6. 2013- 2017 : Universitas Islam Indonesia

Email : [adityarahman1995@gmail.com](mailto:adityarahman1995@gmail.com)

