



## PENGARUH KEPUASAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Noni Widyastuti<sup>✉</sup>, Palupiningdyah<sup>✉</sup>

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima Desember 2015  
Disetujui Januari 2015  
Dipublikasikan  
Maret 2015

*Keywords:*  
*Employee Performance; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior (OCB); Work Motivation*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung yang dimediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Plasa Simpanglima Semarang sebanyak 152 karyawan. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 106 karyawan. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan analisis jalur. Kesimpulan dari penelitian ini yaitu adanya pengaruh kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap OCB, adanya pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan, dan OCB mampu memediasi hubungan kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

### Abstract

*The purpose of this study is to determine the influence of job satisfaction, work motivation, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on employees' performance directly and indirectly that is mediated by Organizational Citizenship Behavior (OCB). The population in this study were all employees of PT Plasa Simpanglima Semarang is 152 employees. Samples used is 106 employees. The method of data collection is by questionnaires. Data analysis using path analysis. The conclusion of this study are influence job satisfaction and work motivation on OCB, the influence OCB on employee performance and OCB has mediate the relationship between job satisfaction and work motivation on employee performance*

© 2015 Universitas Negeri Semarang

<sup>✉</sup> Alamat korespondensi:  
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes  
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229  
E-mail: noniwidyastuti15@gmail.com, upik33@gmail.com

## PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) (Darmawati, 2013).

Sumber Daya Manusia di dalam perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan (Sudarmanto, 2009). SDM di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan (Permansari, 2013). Kinerja karyawan perlu ditingkatkan untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat ditingkatkan apabila kepuasan pekerjaan karyawan dirasakan telah terpenuhi (Nazenin, 2014).

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan atas suatu pekerjaan (Handoko, 2001). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja, memiliki memiliki konsep akan hasil, perlakuan dan prosedur yang adil, sehingga perlu adanya kepercayaan antar karyawan dan atasan, maka karyawan akan dengan sukarela bertindak melebihi harapan organisasi (Robbins & Judge, 2007).

Peran ekstra atau kontribusi ekstra di dalam organisasi ini dijelaskan oleh Organ, Podsakoff dan Mackenzie (2006) sebagai perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah, dikendalikan, tanpa dipengaruhi oleh kompensasi dan dapat menunjang kinerja organisasi, yang kemudian dikenal dengan nama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Munculnya OCB dapat menjadi gambaran adanya kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2007), fakta menunjukkan

bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Cho dan Johanson (2008) yang menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan OCB terhadap kinerja karyawan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diukur dengan melihat lima dimensi yang dikemukakan oleh Organ dalam Brahmasari (2009) yaitu *Altruism* (mementingkan orang lain), *Conscientiousness* (kehati-hatian), *Sportmanship* (sikap sportif), *Courtesy* (kehormatan) dan *Civic virtue* (kebijaksanaan anggota).

Selain kepuasan kerja, maka seorang karyawan membutuhkan motivasi kerja yang tinggi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja merupakan keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robbins, 2002). Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi, maka karyawan melakukan pekerjaan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan mencapai kinerja yang optimal yang tentunya akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan dengan efisien dan efektif (Muslih, 2012).

Menurut teori hierarki kebutuhan Maslow dalam Mangkunegara (2008), motivasi terdiri dari lima kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Penelitian Agusta dan Sutanto (2013) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja yang semakin tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

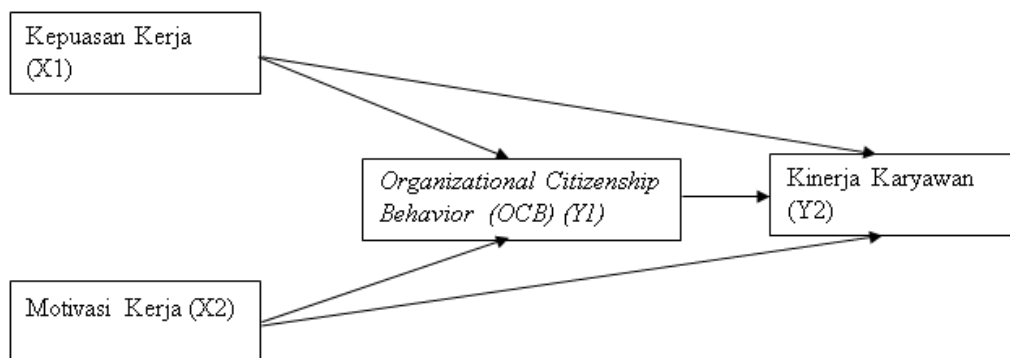
Pada dasarnya, motivasi kerja juga mendorong terjadinya OCB. Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap OCB karyawan karena ketika karyawan termotivasi maka mampu membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh terhadap sikap mereka untuk menerima pekerjaan apapun dan melaksanakannya (Soentoro, 2013). Karyawan

memiliki sifat positif terhadap perusahaan akan makin termotivasi untuk menampilkan perilaku OCB. Sesuai dengan pernyataan yang dikemukakan oleh George dan Jones dalam Antonio dan Sutanto (2013) bahwa karyawan yang memiliki perilaku yang baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri dari perilaku OCB sehingga motivasi kerja yang tinggi sangat mempengaruhi timbulnya perilaku OCB di perusahaan.

Penelitian terdahulu mengenai kepuasan kerja terhadap kinerja masih terjadi *research gap*. Jika hasil penelitian Crossman dan Abou-Zaki (2003) menunjukkan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan

kinerja karyawan sedangkan penelitian Syauta (2012) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Selain itu, *research gap* juga terjadi antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Jika hasil penelitian Dhermawan (2012) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil penelitian Agusta dan Sutanto (2013) menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan landasan teori diatas maka dapat dibuat model penelitian yang terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Plasa Simpang lima Semarang yang berjumlah 152 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan rumus *Slovin*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 106 karyawan. Variabel dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (X1) yang meliputi 5 indikator pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan dan rekan kerja.

Variabel Motivasi Kerja (X2) yang meliputi 5 indikator yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) yang meliputi 5 indikator yaitu *Altruism* (mementingkan orang

lain, *Conscientiousness* (kehati-hatian), *Sportmanship* (sikap sportif), *Courtesy* (kehormatan) dan *Civic virtue* (kebajikan anggota) dan variabel Kinerja Karyawan (Y2) yang meliputi 3 indikator yaitu kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian seperti jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja.

Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: a) jenis kelamin, yaitu laki-laki (73.59%) dan wanita (26.41%); b) umur, mayoritas 41-50 tahun (34.90%); c) tingkat pendidikan, mayoritas SLTA (43.40%); d) lama bekerja, mayoritas > 5 tahun (51.89%). Hasil analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.** Hasil analisis deskriptif

No	Variabel	Rata-rata	Kategori
1	Kepuasan kerja	82.40	Tinggi
2	Motivasi kerja	82.39	Tinggi
3	OCB	80.81	Tinggi
4	Kinerja karyawan	79.98	Tinggi

Sumber: data yang diolah (2015)

Sebelum melakukan uji statistik, diperlukan pengujian alat ukur penelitian. Oleh karena itu, perlu dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.

### Uji Validitas

Pada penelitian ini pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan aplikasi *SPSS for Windows Versi 16.0*. Hasil uji validitas terhadap variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, OCB, dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2 yang menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *r*-hitung > *r*-tabel (0.361) maka seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian dinyatakan **valid**.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas

Variabel		r-hitung	r-tabel	Ket.
Kepuasan Kerja (X <sub>1</sub> )	KP <sub>1</sub>	0.713	> 0.361	Valid
	KP <sub>2</sub>	0.638	> 0.361	Valid
	KP <sub>3</sub>	0.694	> 0.361	Valid
	KP <sub>4</sub>	0.708	> 0.361	Valid
	KP <sub>5</sub>	0.734	> 0.361	Valid
	KP <sub>6</sub>	0.646	> 0.361	Valid
	KP <sub>7</sub>	0.513	> 0.361	Valid
	KP <sub>8</sub>	0.623	> 0.361	Valid
	KP <sub>9</sub>	0.471	> 0.361	Valid
	KP <sub>10</sub>	0.712	> 0.361	Valid
	KP <sub>11</sub>	0.554	> 0.361	Valid
Motivasi Kerja (X <sub>2</sub> )	M <sub>12</sub>	0.729	> 0.361	Valid
	M <sub>13</sub>	0.607	> 0.361	Valid
	M <sub>14</sub>	0.757	> 0.361	Valid
	M <sub>15</sub>	0.793	> 0.361	Valid
	M <sub>16</sub>	0.656	> 0.361	Valid
	M <sub>17</sub>	0.570	> 0.361	Valid
	M <sub>18</sub>	0.765	> 0.361	Valid
	M <sub>19</sub>	0.530	> 0.361	Valid
	M <sub>20</sub>	0.745	> 0.361	Valid
	M <sub>21</sub>	0.749	> 0.361	Valid

OCB (Y1)	O <sub>22</sub>	0.704	> 0.361	Valid
	O <sub>23</sub>	0.680	> 0.361	Valid
	O <sub>24</sub>	0.718	> 0.361	Valid
	O <sub>25</sub>	0.691	> 0.361	Valid
	O <sub>26</sub>	0.735	> 0.361	Valid
	O <sub>27</sub>	0.642	> 0.361	Valid
	O <sub>28</sub>	0.502	> 0.361	Valid
	O <sub>29</sub>	0.625	> 0.361	Valid
	O <sub>30</sub>	0.485	> 0.361	Valid
	O <sub>31</sub>	0.713	> 0.361	Valid
Kinerja Karyawan (Y2)	KN <sub>32</sub>	0.821	> 0.361	Valid
	KN <sub>33</sub>	0.684	> 0.361	Valid
	KN <sub>34</sub>	0.903	> 0.361	Valid
	KN <sub>35</sub>	0.732	> 0.361	Valid
	KN <sub>36</sub>	0.752	> 0.361	Valid
	KN <sub>37</sub>	0.830	> 0.361	Valid

Sumber: data yang diolah (2015)

### Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan cara *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* > 0,70 maka dapat disimpulkan bahwa semua instrumen tersebut **reliable**

**Tabel 3.** Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.855>0.70	Reliabel
Motivasi Kerja	0.878>0.70	Reliabel
OCB	0.849>0.70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.917>0.70	Reliabel

Sumber: data yang diolah (2015)

### Uji Asumsi Klasik

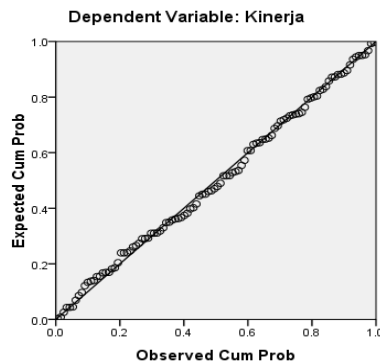
Dalam asumsi klasik terdiri dari 3 pengujian yaitu uji normalitas, uji multikolonieritas dan uji heteroskedastisitas

### Uji Normalitas

Dalam pengujian suatu data berdistribusi normal atau tidak, dapat diketahui dengan

menggunakan grafik normal plot pada Gambar 2.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 2. Grafik Scatterplot

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji statistik non parametik *Kolmogorov-Smirnov (K-S)* dapat dilihat pada Tabel 4, diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0.509 dengan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.958 > 0.05. Hal ini berarti data residual terdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil UjiNormalitas dengan *Kolmogorov Smirnov (K-S)*

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			106
Normal Parametersa	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.64186981
Most Extreme Differences	Absolute		.049
	Positive		.049
	Negative		-.046
Kolmogorov-Smirnov Z			.509
Asymp. Sig. (2-tailed)			.958

a. Test distribution is Normal.

Sumber: data yang diolah (2015)

### Uji Multikolinieritas

Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 5, diperoleh nilai *tolerance* > 0.1 dan nilai *VIF* < 10, maka model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 5. Hasil UjiMultikolinieritas

Coefficientsa

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.183	2.096			-.564	.574		
Kepuasan	.123	.050	.202		2.473	.015	.550	1.819
Motivasi	.164	.068	.205		2.429	.017	.511	1.958
OCB	.316	.045	.519		6.991	.000	.663	1.509

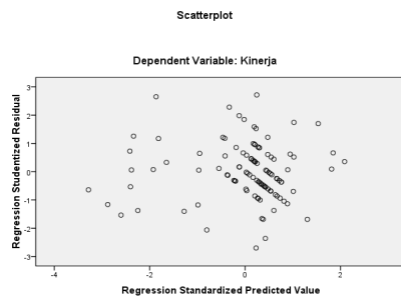
a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data yang diolah (2015)

### Uji Heteroskedastisitas

Hasil uji heteroskedastisitasdilihat pada Gambar 3. Berdasarkan uji heteroskedastisitas grafik *Scatterplot* menunjukan bahwa titik

menyebar secara acak, baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Gambar 3.** Pengujian Heteroskedastisitas

Uji statistik yang dipakai untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan melalui uji glejser. Jika nilai signifikan di atas 0.05 maka dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung heteroskedastisitas. Adapun nilai signifikansi uji glejser dapat dilihat dalam Tabel 6.

**Tabel 6.** Hasil Uji GlejserCoefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.870	1.311		1.426	.157
Kepuasan	-.001	.031	-.005	-.039	.969
Motivasi	.024	.042	.078	.567	.572
OCB	-.038	.028	-.162	-1.345	.182

a. Dependent Variable: RES\_2

Sumber: data yang diolah (2015)

### Pengujian Hipotesis

#### Uji Parsial

**Tabel 7.** Uji parsial kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawanCoefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.183	2.096		-.564	.574
Kepuasan	.123	.050	.202	2.473	.015
Motivasi	.164	.068	.205	2.429	.017
OCB	.316	.045	.519	6.991	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data yang diolah (2015)

Uji parsial dilakukan antara variabel kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan yang dapat dilihat pada Tabel 7. Pengujian pengaruh kepuasan kerja (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2) diperoleh t hitung 2.473 dengan nilai signifikansi  $0.015 < 0.05$ , maka **H1 diterima**. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal

ini berarti semakin tingginya kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Jadi, kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari penerimaan gaji yang layak, hubungan rekan kerja yang baik, dan pengawasan dari pimpinan.

Pengujian pengaruh motivasi kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2) diperoleh t

hitung 2.429 dengan nilai signifikansi  $0.017 < 0.05$ , maka **H2 diterima**. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tingginya motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan. Jadi, motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari pemenuhan kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri.

Pengujian pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Y1) terhadap kinerja karyawan (Y2) diperoleh t hitung 6.991 dengan nilai signifikansi  $0.000 < 0.05$ , maka **H3 diterima**. Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tingginya OCB karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan di dalam

perusahaan. Jadi, perilaku OCB dapat dilihat dari rasa tolong menolong karyawan yang tinggi, perilaku sopan dan baik antar karyawan, memiliki kesadaran diri yang tinggi dan sebagainya.

#### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Metode analisis jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. Adapun hasil dari analisis ini dapat menggunakan *SPSS versi 16.0 for windows* adalah sebagai berikut:

#### Persamaan Regresi 1

Persamaan regresi yang pertama yaitu OCB sebagai variabel dependen yang dapat dilihat pada Tabel 8 dan Gambar 4.

**Tabel 8.** Analisis jalur dengan OCB sebagai variabel dependen

##### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.581 <sup>a</sup>	.337	.325	3.629

a. Predictors: (Constant), Motivasi, Kepuasan

b. Dependent Variable: OCB

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.036	4.497		1.787	.077
Kepuasan	.246	.106	.246	2.329	.022
Motivasi	.513	.138	.391	3.707	.000

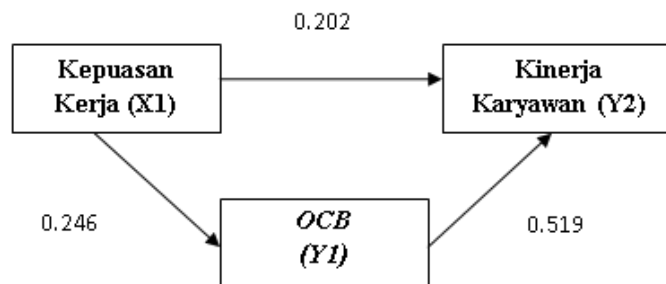
a. Dependent Variable: OCB

Sumber: data yang diolah (2015)

$$\begin{aligned}
 e1 &= \sqrt{1 - R^2} \\
 &= \sqrt{1 - 0.337} \\
 &= \sqrt{0.663} \\
 &= \mathbf{0.814}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka persamaan regresi bertahap yaitu sebagai berikut:

$$\text{Organizational Citizenship Behavior (OCB)} = (0.246) \text{ Kepuasan} + (0.391) \text{ Motivasi} + 0.814$$



**Gambar 4.** Path Analysis Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan melalui OCB

Hasil pengujian *path analysis* dapat dilihat pada Gambar 4 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ( $p_3$ ) sebesar **0.202**. Pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB = ( $p_1 \times p_5$ ) = ( $0.246 \times 0.519$ ) = 0.127. Total pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB = ( $p_3 + (p_1 \times p_5)$ ) = ( $0.202 + 0.127$ ) = **0.329**. Jadi pengaruh tidak langsung lebih besar daripada pengaruh langsung yaitu (**0.329 > 0.127**).

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh

terhadap kinerja karyawan melalui OCB sebagai variabel *intervening*. Artinya H4 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB diterima. Hal ini menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

#### Persamaan Regresi 2

Persamaan regresi yang ke dua yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen yang dapat dilihat pada Tabel 9 dan Gambar 5.

**Tabel 9.** Analisis jalur dengan kinerja karyawan sebagai variabel dependen  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	.628	.617	1.666

a. Predictors: (Constant), OCB, Kepuasan, Motivasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1 (Constant)	-1.183	2.096			-.564	.574
Kepuasan	.123	.050	.202		2.473	.015
Motivasi	.164	.068	.205		2.429	.017
OCB	.316	.045	.519		6.991	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

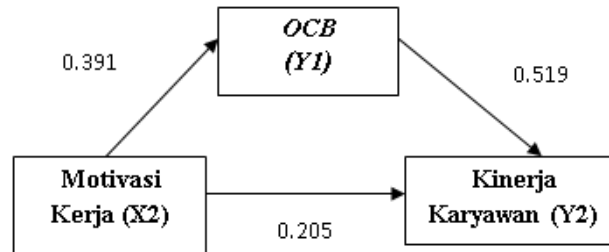
Sumber: data yang diolah (2015)



$$\begin{aligned} e2 &= \sqrt{1 - R^2} \\ &= \sqrt{1 - 0.628} \\ &= \sqrt{0.372} \\ &= 0.609 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka persamaan regresi bertahap yaitu sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = (0.202) \text{Kepuasan} + (0.205) \text{Motivasi} + (0.519) \text{OCB} + 0.609$$

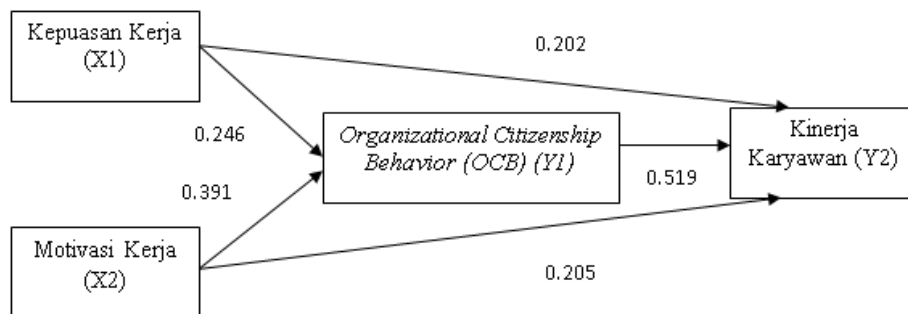


**Gambar 5.** Path Analysis Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan melalui OCB

Hasil pengujian *path analysis* dapat dilihat pada Gambar 5 dapat diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (p4) sebesar **0.205**. Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB = (p2 x p5) = (0.391 x 0.519) = 0.202. Total pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB = (p4 + (p2 x p5)) = (0.205 + 0.202) = **0.407**. Jadi pengaruh tidak langsung

lebih besar daripada pengaruh langsung yaitu (**0.407 > 0.205**)

Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Artinya **H5** yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB **diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.



**Gambar 6.** Model Penuh Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

## SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Motivasi kerja memiliki pengaruh dan kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat motivasi kerja, maka kinerja karyawan

semakin meningkat. Selain itu, OCB juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi OCB karyawan, maka kinerja karyawan dalam perusahaan juga semakin meningkat.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Artinya OCB mampu memediasi kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Artinya OCB

mampu memediasi motivasi kerja terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Saran bagi manajerial adalah dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja hendaknya perusahaan dapat memberikan kesempatan promosi bagi seluruh karyawan baik karyawan administrasi dan karyawan lapangan. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan hendaknya perusahaan dapat memberikan bonus kehadiran bagi karyawan yang memiliki tingkat absensi yang rendah untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja.

Saran untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat mencari ruang lingkup populasi yang berbeda dan lebih luas untuk memberikan gambaran yang lebih spesifik mengenai pengaruh kepuasan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Selain itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan seperti komitmen organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja dan gaya kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agusta, L & Sutanto, E. M. 2013. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. Universitas Kristen Petra. *AGORA*. 1 (3).
- Antonio, N. E & Sutanto, E. M. 2013. *Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior di CV Supratex*. Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Brahmasari, I. A. 2009. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Isu Gender. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. 5 (2).
- Crossman & Abou-Zaki. 2003. Job satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking staff. *Journal of Managerial Psychology*. 18 (4).
- Cho, S & Johanson, M. 2008. Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: A Moderation Effect of Work Status in Restaurant Employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 32 (3): 307-326.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N & Herlina, D. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Dhermawan, B. N. A. A. 2012. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 6 (2).
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Indrawati, A. D. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*. 7 (2).
- Kiruja, E. K & Mukurum, E. 2013. Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya. *International Journal of Advances in Management and Economics*. 2 (4): 73-82.
- Muslih, B. 2012. Analisis Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di PT Sang Hyang Seri (Persero) Regional III Malang. Universitas Brawijaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 10 (4).
- Mangkunegara, A. P. 2008. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Cetakan Kedelapan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nazenin, S & Palupiningdyah. 2014. Peran Stres Kerja dan Kepuasan Kerja untuk Mengurangi Turnover Intentional. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 5 (2): 220-227.
- Organ, D.W., Podsakoff P. M & MacKenzie, S. B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its nature, antecedents and consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Permansari, R. 2013. Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja PT. Augrah Raharjo Semarang. *Management Analysis Journal* 2 (2)
- Robbins, S. P. 2002. *Essentials of Organizational Behavior (Terjemahan)*, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S & Judge, T. 2007. *Organizational Behavior*. 12th edition. New York: Prentice Hall.
- Syauta, et al. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. 1 (1): 69-76.

- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Soentoro, D. P. 2013. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kepuasan Kerja Di PT Sucofindo Surabaya*.