

Penguatan *Organizational Citizenship Behavior*: Peran Kepuasan Kerja Dan Loyalitas

Anggun Ramadhanty dan Ignatius Soni Kurniawan

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Email: anggunramadhanty8@gmail.com, soni_kurniawan@ustjogja.ac.id

Diterima: November 2019; Dipublikasikan Januari 2020

ABSTRAK

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah penting bagi kinerja perusahaan. Riset ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya mediasi dari loyalitas karyawan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Borobudur Oto Mobil Yogyakarta, dengan ukuran sampel 94 responden. Temuan menyatakan terdapat mediasi penuh loyalitas karyawan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.

Kata Kunci: kepuasan kerja, loyalitas karyawan, organizational citizenship behavior.

ABSTRACT

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is important for company performance. This research aims to determine whether there is mediation of employee loyalty on the effect of job satisfaction on OCB. The population in this study were all employees of PT Borobudur Oto Mobil Yogyakarta, with a sample size of 94 respondents. The findings state that there is full mediation of employee loyalty on the effect of job satisfaction on OCB.

Keywords: job satisfaction, employee loyalty, organizational citizenship behavior.

PENDAHULUAN

Situasi persaingan usaha menuntut setiap perusahaan untuk membuat strategi dan kebijakan dalam mengembangkan sumber daya manusia. Keefektifan dan keberhasilan perusahaan tergantung dengan sumber daya yang dimiliki, organisasi tidak hanya membutuhkan karyawan yang pintar dalam bekerja namun juga membutuhkan karyawan yang sukarela bekerja diluar tanggung jawabnya (Banahene, Ahudey, & Asamoah, 2017), seperti halnya di PT Borobudur Oto Mobil Yogyakarta. PT Borobudur Oto Mobil Yogyakarta adalah salah satu perusahaan otomotif terbesar yang selalu melakukan inovasi terhadap produknya agar dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Kemampuan perusahaan untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain tidak terlepas dari peran karyawan yang ikut berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Menggunakan populasi pegawai PT Borobudur Oto Mobil Yogyakarta, penelitian ini ingin menganalisis kontribusi pekerja terhadap perusahaannya. Fenomena karyawan yang berkontribusi pada perusahaan dengan menggunakan sudut pandang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga dapat memenuhi perusahaan, menarik untuk dipahami penyebabnya. Berdasarkan uraian fenomena diatas peneliti akan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan loyalitas karyawan sebagai mediasi.

Dalam perspektif sumber daya manusia, kepuasan kerja mengacu pada perasaan puas seseorang terhadap pekerjaan sebagai pemotivasi karyawan untuk bekerja. Mohammad, Quoquab, & Omar, (2016) mengatakan bahwa ada beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengetahui karakteristik penting mengenai pekerjaan yakni pekerjaan itu sendiri (*work it self*), atasan (*supervision*), rekan kerja (*workers*), promosi (*promotion*), dan yang terakhir adalah gaji/upah (*pay*). Semangat kerja karyawan yang tinggi akan tercermin dalam kinerja mereka karena dengan semangat kerja yang rendah, mereka akan melakukan upaya yang lebih kecil untuk meningkatkan perusahaannya (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Loyalitas karyawan dapat didefinisikan sebagai keterikatan psikologis atau komitmen pada organisasi (Rajput, Singhal, & Tiwari, 2016). Rajput et al., (2016) juga berpendapat bahwa loyalitas karyawan berkembang menjadi sikap emosional, semakin puas seorang karyawan dengan lingkungan kerjanya, semakin besar kemungkinan dia akan mengembangkan rasa komitmen terhadap organisasi. Soegandhi, Sutanto, & Setiawan, (2013) menitikberatkan aspek-aspek loyalitas kerja pada pelaksanaan kerja karyawan antara lain: taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan antar pribadi, kesukaan terhadap pekerjaan. Loyalitas ditandai dengan niat untuk terlibat dengan organisasi dalam jangka panjang, yang memainkan peran positif dalam mempertahankan anggota dalam organisasi (Khuong & Tien, 2013). *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai perilaku ekstra yang terkait dengan bekerja di luar tugas rutin karyawan. Keterlibatan pribadi adalah kontrol diri anggota organisasi dalam peran pekerjaan mereka, yang diekspresikan secara kognitif, emosional, dan fisik (Kurniawan & Hutami, 2019). Ikonne, (2013) menyatakan terdapat 5 dimensi dalam OCB: *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, dan civic virtue*. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi umumnya membalas dengan perilaku positif, termasuk OCB (Zeinabadi & Salehi, 2011).

Anita et al., (2012) menemukan bahwa meningkatnya kepuasan karyawan dapat mempengaruhi partisipasi karyawan dalam organisasi. Pada dasarnya kepuasan karyawan tergantung pada pengembangan karyawan, dukungan atasan, kondisi kerja,

dukungan rekan kerja, *reward*, pemberdayaan dan komunikasi. Loyalitas karyawan akan terjadi apabila karyawan merasakan atau mendapatkan balasan upah sesuai dengan apa yang diberikan. Dukungan dari atasan memicu semangat dari karyawan untuk memberikan energi yang lebih besar terhadap organisasi. Anita et al., (2012) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan dalam industri manufaktur.

H1: Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Loyalitas Karyawan.

Atasan menghargai bawahan yang melampaui perannya untuk menunjukkan perilaku inovatif dan spontan yang umumnya disebut *extra role*. Perilaku peran ekstra tersebut biasanya ditunjukkan oleh karyawan dengan terlibat dalam tugas diluar tanggung jawabnya tanpa imbalan formal (Okon, Victor, & Ikechukwu, 2018). Okon et al., (2018) mengungkapkan bahwa bawahan yang menunjukkan kesetiaan kepada pemimpin maupun organisasinya cenderung menunjukkan sikap OCB di tempat kerja. Okon et al., (2018) mengungkapkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara loyalitas karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* di Komando Area Port Harcourt Kepolisian Nigeria.

H2: Loyalitas Karyawan Berpengaruh Positif Terhadap OCB.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, organisasi harus selektif dalam perekrutan, pemilihan dan penempatan karyawan sehingga karyawan mendapatkan pekerjaan sesuai dengan kompetensi. Organisasi harus menerapkan kompensasi yang adil dan peluang promosi berdasarkan kinerja dan kompetensi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi (Pitaloka & Sofia, 2014). Jika karyawan merasa diperlakukan dengan baik dan puas dalam organisasi, karyawan akan membalas secara positif perilaku ekstra dengan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasional. Ikonne (2013) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB.

H3: Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap OCB.

Loyalitas karyawan sebagai sarana memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, ada peranan penting loyalitas untuk menjadikan pegawai menjadi OCB dalam sebuah perusahaan. OCB merupakan ekspresi dari pegawai yang setia karena mengalami kepuasan batin terhadap organisasi. Temuan Anita et al., (2012) dan Ikonne, (2013) dapat saling dihubungkan untuk mengaitkan pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan dan loyalitas terhadap *organizational citizenship behavior* sebagai hubungan mediasi.

H4: Loyalitas Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai PT. Borobudur Oto Mobil Yogyakarta yang berjumlah 94 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh, ukuran sampel dalam penelitian ini berjumlah 94 pegawai. Uji validitas dan uji reliabilitas digunakan untuk menguji alat ukur yang berupa kuisioner. Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan analisis regresi linier berganda. Uji f dan uji t digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Sumber indikator untuk pengembangan instrument dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator Untuk Tiap Variabel

Variabel	Indikator
Kepuasan Kerja (Mohammad et al., 2016)	Pekerjaan itu sendiri
	<i>Supervision</i>
	Rekan kerja
	Promosi
Loyalitas Karyawan (Soegandhi et al., 2013)	Gaji/Upah
	Taat pada peraturan
	Tanggung jawab pada perusahaan
	Kemauan untuk bekerja sama
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ikonne, 2013)	Rasa memiliki
	Hubungan antar pribadi
	<i>Altruism</i>
	2. <i>Conscientiousness</i>
	<i>Sportsmanship</i>
	<i>Courtesy</i>
	<i>Civic virtue</i>

Sumber: Data Diolah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Item uji validitas dikatakan valid jika nilai r hitung $\geq r$ tabel (0,1630). Pengujian menghasilkan r hitung kepuasan kerja (0,232 s.d. 0,708), loyalitas karyawan (0,396 s.d. 0,729), dan *organizational citizenship behavior* (0,360 s.d. 0,725) $> 0,1630$. *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* kepuasan kerja (0,867), loyalitas karyawan (0,903), dan *organizational citizenship behavior* (0,896) $> 0,7$ atau instrumen reliabel.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden (Tabel 2) menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah laki-laki (67,0 %). Mayoritas responden berumur 25 tahun - 34 tahun (61,7%), pendidikan terbanyak adalah Diploma sebanyak (50,0%), serta sebagian besar pegawai memiliki masa kerja selama 2-4 tahun dan 5-7 tahun atau presentasinya sebanyak 39,4%.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Frequency	Percent
Jenis Kelamin		
Pria	63	67,0
Wanita	31	33,0
Usia		
17 Tahun – 24 Tahun	14	14,9
25 Tahun – 34 Tahun	58	61,7
35 Tahun – 49 Tahun	21	22,3
50 Tahun – 64 Tahun	1	1,1
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK	4	4,3
Diploma	47	50,0
S1	43	45,7

Karakteristik	Frequency	Percent
Lama Bekerja		
≤ 1 Tahun	11	11,7
2 Tahun – 4 tahun	37	39,4
5 Tahun – 7 Tahun	37	39,4
8 Tahun – 10 Tahun	9	9,5

Sumber: Data Diolah.

Uji Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik (Tabel 4) menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (Glejser *test* > 0,05), dan normalitas (Kolmogorov-Smirnov *test* > 0,05). Model regresi ke 4 juga bebas multikolonieritas dengan *Tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10.

Tabel 3: Asumsi Klasik

	Variabel		Heteroskedastisitas	Normalitas	Multikolonieritas	
	Bebas	Terikat	Sig.	Sig.	Tolerance	VIF
1	KK	LK	0,798	0,912		
2	LK	OCB	0,243	0,847		
3	KK	OCB	0,702	0,929		
4	KK	OCB	0,302	0,810	0,693	1,444
	LK		0,228		0,693	1,444

Sumber: Data Diolah.

Pengujian Hipotesis

Tabel 4 menunjukkan model regresi mengikuti tahapan Baron & Kenny (1986). Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1, H2, H3 diterima dengan nilai $p/2 = 0,000 < 0,05$. Hasil pengujian H4 menunjukan nilai Beta variabel kepuasan kerja sebelum dimasukan variabel OCB sebesar 0,451 adalah signifikan dan menjadi tidak signifikan setelah dimasukkan variabel loyalitas karyawan sebagai variabel kontrol yaitu 0,126, artinya terjadi *full mediation effect* (Baron & Kenny, 1986).

Tabel 5: Hasil Uji Regresi

	Var.		Stand. Coeff.	T	Sig.	Koef. Deter-Minasi
	Bebas	Terikat	Beta			
H1	KK	LK	0,554	6,391	0,000	0,300
H2	LK	OCB	0,656	8,328	0,000	0,424
H3	KK	OCB	0,451	4,846	0,000	0,195
H4	KK	OCB	0,126	1,340	0,183	0,429
	LK		0,586	6,217	0,000	

Sumber: Data Diolah.

Pembahasan

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Anita et al. (2012) bahwa semakin pegawai puas dengan perusahaan/organisasinya, maka pegawai tersebut akan merasa loyal kepada perusahaan tersebut. Tingkat kepuasan kerja ini mendorong para pegawai perusahaan memberikan kontribusi lebih dalam melakukan

pekerjaannya. Loyalitas pegawai terlahir dari adanya faktor kepuasan yang diberikan oleh perusahaan. Prinsip dasar dari loyalitas karyawan dapat tumbuh apabila perusahaan mampu memberikan peranannya yang mampu menghargai para pegawai dalam perusahaan. Indikator kepuasan kerja perlu ditingkatkan pada item yang masih dinilai rendah yaitu: saya selalu diberi kebebasan oleh atasan saya dalam menjalankan pekerjaan; saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani; dan pekerjaan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan keinginan saya.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Okon et al., (2018) ada hubungan positif dan signifikan antara loyalitas karyawan terhadap OCB, dengan kata lain apabila semakin tinggi tingkat loyalitas karyawannya terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki sikap OCB (Akturan & Çekmecelioğlu, 2016). Contoh dari sikap OCB seperti membantu teman, tidak mudah mengeluh, dan berperilaku sopan terhadap rekan kerja. Indikator loyalitas karyawan perlu ditingkatkan pada item yang masih dinilai rendah: saya selalu mempertahankan hubungan yang baik dengan rekan kerja; saya menemukan kecocokan antara nilai yang saya pegang dengan nilai perusahaan ini; dan saya memegang teguh visi, misi, dan melaksanakannya dalam tugas sehari-hari.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian ini mendukung temuan Ikonne (2013) bahwa hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB memberikan pengaruh pada perusahaan. Apabila seorang karyawan merasa puas dengan peraturan yang ada di perusahaan, maka karyawan tersebut akan memiliki sikap OCB yang akan menguntungkan bagi perusahaan. Indikator OCB perlu ditingkatkan pada item yang masih dinilai rendah: saya rela bekerja ekstra di perusahaan ini; saya menganggap mematuhi peraturan perusahaan merupakan sebuah keharusan; dan saya rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah terkait dengan pekerjaan.

Hipotesis keempat menunjukkan adanya *full mediation effect*, artinya kepuasan karyawan hanya berpengaruh pada OCB dengan melalui loyalitas. Loyalitas karyawan mampu menjadi jembatan yang membuat rasa puas karyawan berdampak pada bagi lahirnya OCB. Dengan demikian adalah penting dilakukan oleh PT Borobudur Oto Mobil Yogyakarta untuk menjaga loyalitas kerja dari sumber daya manusianya, karyawan yang mau bekerja bagi perusahaan lebih dari memperhatikan diri sendiri, bertanggungjawab, dapat diandalkan, sportif, mematuhi peraturan, dan berperilaku baik dapat dicapai melalui loyalitas. Penelitian ini berhasil menunjukkan adanya mediasi dari hasil menggabungkan model riset Okon et al., (2018) dan Ikonne, (2013).

KESIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap OCB, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, dan mediasi penuh loyalitas pada pengaruh kepuasan terhadap OCB. Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memberi manfaat terhadap perusahaan, apabila pegawai merasa puas dan loyal terhadap perusahaannya, maka pegawai tersebut akan memiliki sikap OCB. Sikap tersebut akan memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu meningkatkan indikator kepuasan dan loyalitas yang masih dinilai rendah seperti yang disebutkan di pembahasan. Penelitian ke depan perlu

mengaitkan OCB dengan dukungan organisasi maupun perubahan lingkungan kerja lebih luas termasuk era revolusi industry 4.0.

DAFTAR PUSTAKA

- Akturan, A., & Çekmecelioglu, H. G. (2016). The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 342–350.
- Anita, D. S., Pandey, C., & Khare, R. (2012). Impact of Job Satisfaction and Organizational. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 26–41.
- Banahene, S., Ahudey, E., & Asamoah, A. (2017). The measurement of Organizational Citizenship Behaviour and its impact on job satisfaction and loyalty among Christian Workers in Ghana. *International Journal of Business Marketing and Management*, 2(5), 20–33.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Ikonne, C. N. (2013). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Library Personnel in Selected Nigerian Universities. *International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online Index Copernicus Value Impact Factor*, 14(4), 2319–7064. Retrieved from www.ijsr.net
- Khuong, M., & Tien, B. (2013). Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction—A study of banking sector in Ho Chi Minh City. *International Journal of Current Research and Academic Review*, 1(4), 81–95.
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). *The Mediation of Job Engagement to Rewards and Recognition toward Organizational Citizenship Behavior and Task Performance*. 86(Icobame 2018), 48–52. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.10>
- Mohammad, J., Quoquab, F., & Omar, R. (2016). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior among Malaysian Bank Employees: The Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 562–570. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.440>
- Okon, U. A., Victor, A. C., & Ikechukwu, A. E. (2018). Employee Loyalty and Organizational Citizenship Behaviour in the Port Harcourt Area Command of the Nigeria Police Force. *International Journal of Business, Economics and Management*, 5(6), 135–145. <https://doi.org/10.18488/journal.62.2018.56.135.145>
- Pitaloka, E., & Sofia, I. P. (2014). The Affect of Work Environment, Job Satisfaction, Organisation Commitment on OCB of Internal Auditors. *International Journal of Business Economics and Law*, 5(2), 10-18.
- Rajput, S., Singhal, M., & Tiwari, S. (2016). Job Satisfaction and Employee Loyalty: A study of Academicians. *Asian Journal of Management*, 7(2), 105-109. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2016.00015.9>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT Surya Timur Sakti Jatim. Volume 1. Nomor 1. Program Manajemen Bisnis,

Program Studi Manajemen. Universitas Kristen Petra. *Jurnal AGORA*, 1(1).
Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>