

# PERAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DALAM MEDIASI KEPUASAN KERJA, MOTIVASI, KOMITMEN ORGANISASI, TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA UNIVERSITAS UDAYANA

(Studi pada Universitas Udayana Kantor Pusat)

Oleh:

I Made Yuda Prasetia, I Nengah Landra, I Nengah Sudja  
Program Pascasarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar-Bali Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, dan komitmen organisasi terhadap Kinerja dengan Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Kantor Pusat Universitas Udayana, Bali.

Sampel pada penelitian ini berjumlah 130 pegawai pada Kantor Pusat Universitas Udayana, Bali dengan status PNS. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus, dan teknik analisis menggunakan Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan program PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, serta ditemukan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) mampu secara signifikan memediasi pengaruh variabel Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi terhadap variabel Kinerja.

Implikasi manajerial penelitian ini yaitu para stakeholder selaku pemangku kepentingan yang terdiri dari pejabat struktural atau unsur pimpinan seharusnya melakukan evaluasi serta perlu adanya usaha – usaha untuk meningkatkan kepuasan dan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi – fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

**Kata kunci:** Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasional, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan.

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) Roles as the Role between Job Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment of Employees Performance*

*This study aims to investigate the influences of job satisfaction, motivation, and organizational commitment to the mediation performance of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the employees at the Udayana University Head office, Bali.*

*The samples of this research were 130 employees at Udayana University Head office, Bali particularly the state-government employees only. The technic of collecting the data used Cencus method and the technic of analysing the data implemented Structural Equation Modelling (SEM) with PLS program. The result of this research showed that the job satisfaction had positive and significant influences to the Organizational Citizenship Behavior (OCB). job satisfaction also had positive and significant influences to the work performances. Moreover, motivation positively and significantly influenced the Organizational Citizenship Behavior (OCB) and the work performance. Organizational commitment had positive and significant influences to the Organizational Citizenship Behavior (OCB) and the work performances. Thus, Organizational Citizenship Behavior (OCB) influenced the work performance positively and significantly, in addition it is found that Organizational Citizenship Behavior (OCB) significantly mediated the influences of job satisfaction variables, motivations, and organizational commitment to the work performances.*

*The research managerial implication is dedicated to the stakeholders as the comprising officials or structural elements of leadership that should evaluate and enhance some efforts to improve job satisfaction and voluntary participation and supports to the functions of the organization both professionally and socially natural.*

**Keywords:** Job Satisfaction, Motivation, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Work Performance

## A. PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini menuntut seluruh elemen harus mampu bersaing disegala bidang, salah satunya sumber daya manusia sebagai penunjang didalam suatu organisasi. Dengan tuntutan tersebut setiap kementerian/ lembaga pemerintah bersaing meningkatkan pelayanan masyarakat serta melaksanakan reformasi birokrasi untuk mencapai good governance. Dengan adanya birokrasi pemerintahan diharapkan kementerian/ lembaga dapat melakukan penataan dan menyelenggarakan fungsi melayani masyarakat yang efektif, efisien dan profesional. Penataan birokrasi merupakan faktor penentu dalam mencapai tujuan pembangunan nasional.

Hal ini sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menyebutkan bahwa yang dinamakan PNS merupakan pelayan masyarakat/abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat, penyelenggaraan pemerintahan yang professional, memiliki kepastian hukum, transparan, partisipatif, akuntabel dan memiliki kredibilitas serta berkembangnya budaya dan perilaku birokrasi yang didasari oleh etika, pelayanan dan pertanggungjawaban public serta integritas pengabdian dalam mengemban misi perjuangan bangsa mewujudkan cita-cita dan tujuan bernegara. Universitas Udayana salah satu lembaga atau satuan kerja dibawah Kementerian Riset, teknologi dan Pendidikan tinggi serta Perguruan tinggi negeri di Bali. Dengan terbitnya Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 441/KMK.05/2011 yang ditetapkan pada 27 Desember 2011, menetapkan Universitas Udayana berstatus sebagai Badan Layanan Umum (BLU). Dengan BLU adalah untuk mendapatkan fleksibilitas dalam penghimpunan dan pemanfaatan dana yang bersumber dari berbagai pihak. Fleksibilitas yang dimaksudkan adalah berupa keleluasaan untuk menerapkan praktek-praktek bisnis yang sehat dalam pengelolaan keuangan. Dengan status tersebut telah menuntut Unud untuk selalu memberikan layanan kepada masyarakat lebih baik

Berdasarkan hasil penelitian awal dengan melakukan wawancara terhadap 10 orang pegawai PNS yang ditugaskan di bawah lingkungan Kantor Pusat Universitas Udayana, ternyata semuanya (100 %) belum merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja tersebut terutama berkaitan dengan penghasilan, karena Tunjangan remunerasi yang di dapatkan belum sesuai dengan beban pekerjaan yang diambil. Selain itu adanya perbedaan pemberian grade di remunerasi yang belum sesuai dengan kinerja pegawai sehingga menimbulkan ketimpangan antar setiap pegawai. Selain dari kepuasan kerja permasalahan yang timbul dipertanyakan tentang komitmen terhadap lembaganya oleh karyawan mengalami penurunan apa kenaikan setelah pemberian remunerasi.

Melihat dari permasalahan itu Universitas Udayana harus melalukan perbaikan kinerja untuk mencapai tujuan dari lembaga menjadi good governance. Sesuai dengan Peraturan Menteri

Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi Nomor 29 tahun 2010. Dalam hal ini sumber daya birokrasi menjadi fokus yang harus dibenahi kinerjanya. Karena sumber daya birokrasi, atau yang biasa disebut pegawai negeri, menjadi komponen penting dalam penyelenggaraan reformasi birokrasi yang akan menjalankan roda pemerintahan. Serta pegawai negeri ini sebagai tolak ukur optimal atau tidaknya kualitas pelayanan publik.

Selain kinerja pegawai, pegawai Universitas Udayana dituntut juga melaksanakan masing-masing tugas dengan tanggung jawab untuk mencapai tujuan, efisiensi, produktivitas di kegiatan yang sesuai dengan tujuan yang sudah ditentukan dalam pemanfaatan sumberdaya secara optimal. Dalam melaksanakan tugas tersebut diperlukan sikap pegawai yang mampu berperilaku di luar peran (*extra role behaviour*). Perilaku diluar peran biasanya sering di kaitkan dengan konsep *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. OCB merupakan perilaku ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif (Robbins, 2009:40)

## B. TELAAN PUSTAKA

### I. Kinerja

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165). Fahmi (2009) menyatakan kinerja (*performance*) adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Untuk dapat mengukur kinerja individu atau kelompok, sebelumnya harus ditetapkan standar atau kriteria yang ingin dicapai. Kriteria keberhasilan ini merupakan tujuan atau target target tertentu yang ingin dicapai.

Kinerja adalah multi dimensi sehingga untuk beberapa pekerjaan yang spesifik mempunyai beberapa komponen kinerja yang dibuat dalam batas hubungan variasi dengan variabel lain. Ruky (2001) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis kriteria kinerja yaitu :

#### 1.) Teori kinerja yang berorientasi pada input

Metode ini merupakan metode yang *individual centred* yaitu cara tradisional yang menekankan pada pengukuran atau penilaian-penilaian ciri-ciri kepribadian pegawai daripada hasil atau prestasi kerjanya. Ciri-ciri karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan obyek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan disiplin, loyalitas, inisiatif, kreatifitas, adaptasi, komitmen, motivasi, sopan santun dan faktor-faktor kemampuan yang terdiri dari pengetahuan dan ketrampilan

yang diperlukan.

## 2) Teori kinerja yang berorientasi pada proses

Di dalam metode ini prestasi pegawai diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Dengan kata lain penilaian tidak difokuskan langsung pada bagaimana tugas dilakukan dan membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang telah dibebankan kepadanya melainkan merupakan penjabaran dan pergeseran focus penilaian input ke proses yang bagaimana proses tersebut dilaksanakan.

## 3) Teori kinerja yang berorientasi pada output

Dalam manajemen kinerja, pencapaian sasaran kerja individu selalu mendapat perhatian untuk ditingkatkan. Sistem ini difokuskan pada hasil yang diperoleh atau dicapai pegawai adalah outputnya dalam konsep “input-proses-output”. Selain kriteria-kriteria di atas, Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260)

:

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Ketepatan waktu. ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 3) Kuantitas. kualitas diukur dari jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 4) Efektivitas. efektifitas diukur dari tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. diukur dari tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

## Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja (performance), yaitu : 1) faktor individual, antara lain kemampuan dan keahlian, latar belakang, demografi; 2) faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, attitude, personality, pembelajaran, dan motivasi; 3) faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, job design (Gorda, 2004)

Ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik Dwiyanto (2008:50-51), yaitu sebagai berikut :

1. Produktivitas, mengukur kinerja dengan tingkat efisien dan efektifitas pelayanan publik, produktivitas biasanya dipahami sebagai ratio antara input dan output.

Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit dan kemudian General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan data ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan.

2. Kualitas Layanan, kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Kualitas layanan dianggap penting karena merupakan salah satu alasan masyarakat tidak puas terhadap organisasi publik.

3. Responsivitas, kemampuan birokrasi untuk mengetahui dan menangkap kebutuhan yang dirasakan oleh publik.

4. Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kinerja birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar terhadap kebijakan birokrasi baik secara eksplisit maupun implisit (Levine dalam Dwiyanto 2008).

5. Akuntabilitas, akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma eksternal yang ada di masyarakat atau yang dimiliki oleh stakeholder.

### Penilaian Kinerja

Guna memberikan pelayanan prima kepada masyarakat atau stakeholder dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, penilaian kinerja pegawai merupakan aspek penting. Penilaian kinerja harus dilakukan secara sistematis dan konsisten kearah obyektifitas yang tinggi, tanpa berpegang hal tersebut maka cenderung penilaian kinerja pegawai diwarnai oleh hal-hal yang bersifat subyektif dan tidak akurat. Mejia, (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Menurut Hasibuan (Mangkunegara, 2006), mengemukakan aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup sebagai berikut : 1) kesetiaan; 2) hasil kerja; 3) kejujuran; 4) kedisiplinan; 5) kreativitas; 6) kerjasama; 7) kepemimpinan; 8) kepribadian; 9) prakarsa; 10) kecakapan dan 11) tanggungjawab

## II. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan dihargai dengan perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan" dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Aldag & Resckhe, 1997:1). Foote A, et al. (2008) menyatakan bahwa sikap dan kemurnian peran berhubungan positif dengan komitmen dan komitmen berhubungan positif dengan conscientiousness dan civic virtue.

Van Dyne, et al. (1998) mengusulkan konstruksi dari ekstra - role behavior (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Organ (1997) menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, "peran pekerjaan" bagi seseorang adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan OCB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subyektif. Definisi ini juga menganggap bahwa intensi aktor adalah "untuk menguntungkan organisasi".

Organ et al. (2006) lebih lanjut mengutarakan bahwa OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan (agregat) meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal. Menurut Podsakoff et al. (2000), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan:

- a. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja;
- b. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial;
- c. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan produktif;
- d. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan;
- e. OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antar anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja;
- f. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang handal;
- g. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi;
- h. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan-perubahan lingkungannya

### **Dimensi-dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ (1988:530), dengan mengemukakan lima dimensi primer dari OCB yang terdiri dari:

- 1) Altruism, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
- 2) Civic virtue, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi - fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
- 3) Conscientiousness, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum
- 4) Sportmanship, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa jengkel.
- 5) Courtesy, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.

### **Pengukuran Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Dalam penelitian ini, OCB diukur menggunakan Skala Morrison (1995) yang merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag dan Resckhe, 1997).

### **III. Kepuasan Kerja**

Davis (1997:176) mengemukakan bahwa Job Satisfaction is a set of favorable or unfavorable feeling with which employees view their work. Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan enak dan tidak enak di mana karyawan menemukan suasana kerja mereka. Robbins (2006:103) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan sekerja dan para atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang dari ideal.

Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya sehingga lebih mencerminkan sikap dari pada perilaku. Keyakinan bahwa karyawan yang puas lebih produktif daripada karyawan yang tidak puas menjadi prinsip dasar bagi para manajer maupun pimpinan (Robbins, 2006). Menurut Robbins (2006), masih banyak bukti yang mempertanyakan hubungan kausal tersebut, karena pada masyarakat maju mereka tidak hanya memperhatikan kuantitas hidup seperti peningkatan produktivitas dan perolehan materi, namun juga kualitasnya. Para peneliti yang memiliki nilai humanis yang kuat berpendapat bahwa kepuasan adalah tujuan resmi organisasi. Kepuasan tidak hanya secara negatif terkait dengan keabsenan dan pengunduran diri, namun menurut mereka, organisasi dibebani tanggung jawab untuk memberikan pekerjaan yang menantang dan secara intrinsik memberikan penghargaan pada karyawan.

Locke (2006) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut pendapat tersebut di atas kepuasan kerja itu adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Sikap itu berasal dari persepsi mereka tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, seperti upah, kesempatan promosi, penyelia atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja. Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu ungkapan perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, terhadap kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan dan perasaan puas terhadap pekerjaan itu sendiri. Pada intinya kepuasan kerja berkaitan erat dengan upaya (effort) seseorang dalam bekerja. Karyawan yang tidak puas akan pekerjaan cenderung untuk berperilaku tidak maksimal, tidak mencoba untuk melakukan hal-hal yang terbaik, serta jarang untuk meluangkan waktu dan berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya.

Kepuasan kerja biasanya berhubungan dengan teori keadilan, psikologi dan motivasi. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh besar kecilnya penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, keterlibatan dalam pekerjaan dan perceived equity (fair reward). Besar kecilnya penghargaan, mungkin tidak akan menjadikan masalah besar asal pemberiannya dipandang adil oleh karyawan yang menerimanya. Menyadari hal tersebut, maka salah satu sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan adanya kepuasan kerja dari karyawan maka diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya lebih maksimal dan mau melakukan pekerjaan diluar peran kerjanya sehingga dapat membantu proses pencapaian tujuan organisasi lebih baik.

## V. Motivasi

Menurut Suad Husna dan Heidjrachman (2011), tugas pemimpin untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) bagi bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan yang diinginkan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Robbins-Judge (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2011) terdapat tiga teori motivasi yaitu :

### 1) Content Theory

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada di dalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Dalam Robin-Judge (2008) dikemukakan bahwa Maslow mengemukakan Hierarki Teori Kebutuhan yang sangat erat kaitannya dengan teori

motivasi. Kebutuhan tersebut meliputi : a) fisiologis, b) rasa aman, c) social, d) penghargaan dan e) aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis dan rasa aman disekripsikan sebagai kebutuhan tingkat bawah (lower-order needs) sedangkan kebutuhan social, penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan tingkat atas (higher-order needs). Perbedaan antara kedua tingkatan tersebut didasarkan pada dasar pemikiran bahwa kebutuhan tingkat atas dipenuhi secara internal (di dalam diri seseorang), sementara kebutuhan tingkat rendah secara dominan dipenuhi secara eksternal (oleh hal-hal seperti imbalan kerja, kontrak serikat pekerja, dan masa jabatan). Alderfer (1969) berusaha mengolah hierarki kebutuhan Maslow agar semakin dekat dengan penelitian empiris. Hierarki kebutuhannya yang telah ditelaah ulang disebut dengan teori ERG (ERG Theory).

Alderfer berpendapat terdapat tiga kelompok kebutuhan inti-kehidupan (sama dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan milik Maslow), dan pertumbuhan (sama dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri milik Maslow). Perbedaan antara teori Maslow dengan ERG adalah ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku dimana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat selanjutnya. Meskipun teori hirerki kebutuhan dan terminologinya dikenal dengan sangat baik oleh para manajer pelaksana, hanya ada sedikit bukti bahwa struktur-struktur kebutuhan diatur sesuai dengan dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh Maslow atau Alderfer, bahwa kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi memotivasi, atau bahwa satu kebutuhan yang terpenuhi menghidupkan pergerakan ke tingkat kebutuhan yang baru. Selain teori tersebut Douglas McGregor (2012) mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia. Pandangan pertama pada dasarnya negative, disebut Teori X (Theory X), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (Theory Y).

Frederick Herzberg juga mengemukakan sebuah teori yaitu Teori Dua Faktor (Motivation-Hygiene Theory) dengan keyakinan bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seorang terhadap pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan.

## 2) Process Theory

Process Theory bukannya menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dasar teori ini adalah adanya expectancy (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh individu yang akan mereka peroleh dari perilaku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah valence atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

## 3) Reinforcement Theory

Reinforcement Theory menyatakan bahwa perilaku individu merupakan fungsi dari

konsekuensi-konsekuensinya . Hal ini didasarkan perilaku individu dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang , tapi perilaku individu dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang.

## VI. Komitmen Organisasi

Tujuan kunci dari unit organisasi terkait dengan sumber daya manusia adalah mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para karyawannya dan mengembangkan program-program serta kegiatan-kegiatan agar mampu meningkatkan komitmen organisasional (Zurnali, 2010). Menurut Greenberg dan Baron (2000:190), komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasinya dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu. Mowday, R.T, Porter, L.W dan Steers R.M., (dalam Miner, 1982:124) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Sikap ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu:

- 1) Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Kesiapan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
- 3) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

Robbins (2006) memandang komitmen organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena ia merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi tempat ia bekerja. Robbins mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

### Keterkaitan Kepuasan Kerja terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Bolon (1997), Yoon dan Suh (2003) menemukan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap OCB. Selanjutnya, Gonzales dan Garazo (2006) menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Beberapa penelitian di atas menunjukkan peran penting kepuasan kerja dalam membangun OCB. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu predictor dari OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi OCB pada karyawan.

#### Keterkaitan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Callaghan dan Coldwel(2014), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengandung arti bahwa semakin meningkat kepuasan kerja seorang karyawan maka semakin meningkat pula kinerja seorang karyawan. Tang et al. (2014), menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian Pushpakumari (2008), menyatakan sikap seorang karyawan penting karena menentukan perilaku dalam organisasi. Pendapat umum dipegang adalah bahwa seorang pekerja yang puas adalah pekerja produktif. Sementara dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi kinerja karyawan.

#### Keterkaitan Motivasi terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2015) Motivasi berpengaruh signifikan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Motivasi yang dapat dilihat dari aspek perlakuan dan hasil perlakuan karyawan di Rumah Sakit Telogorejo. Selain itu pada penelitian yuwono et al (2014) hubungan positif yang sangat signifikan antara motivasi kerja dengan OCB, dan ada hubungan positif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB. Tingkat OCB dan motivasi kerja tergolong tinggi, sedangkan tingkat kepuasan kerja tergolong sedang. Menurut penelitian Widyastuti (2015) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3 : Semakin baik motivasi yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi OCB pada karyawan.

#### Keterkaitan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Dieleman(2003), Muogbo (2013), menunjukkan bahwa motivasi karyawan dan kinerja organisasi berkorelasi positif. Motivasi adalah alat tambahan bernilai bagi kinerja organisasi. Teck Hong dan Waheed (2011), yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian Brahmasari dan Suprayetno (2010) membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi belum tentu mempengaruhi

kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Semakin baik motivasi yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi kinerja karyawan.

Keterkaitan Komitmen Organisasi terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan oleh Chen & Francesco (2003) menemukan bahwa Affective Commitment berpengaruh positif pada kinerja in-role & OCB. Bogler & Somech (2004), menyatakan bahwa komitmen profesional, sebagai prediktor yang signifikan pada OCB. Kim (2006) menemukan bahwa afektif komitmen berpengaruh positif pada OCB. Sedangkan Foote dan Tang (2008) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh pada OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi OCB pada karyawan.

Keterkaitan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Ticoalu (2013) komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena tingkat signifikansi yang ditunjukkan lebih kecil. Asiedu, et al., (2014) menyatakan komitmen organisasi juga memiliki korelasi positif yang signifikan secara statistik pada karyawan kinerja. dan Astuti et al (2010:26) menyebutkan bahwa komitmen organisasional terbukti mempengaruhi kinerja pegawai. Komitmen pegawai terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai itu sendiri, ini dikarenakan para pegawai merasa senang menghabiskan sisa karir pada organisasi ini, merasa organisasi memiliki arti yang sangat dalam, tidak berpikir untuk pindah ke organisasi lain, organisasi memiliki arti besar secara personal dan meninggalkan organisasi akan menimbulkan masalah serius, pegawai merasa ada kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H6 : Semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi kinerja karyawan.

Keterkaitan OCB terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh Chiang dan Hsieh (2012), Paillé (2012), Ticoalu (2013) menyebutkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, berarti bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB), sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional

(BTPN) cabang Manado. Fitriastuti (2013) OCB berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan Negeri Sipil Organisasi Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Kutai Timur. Harwika (2013) OCB terhadap Kinerja Karyawan menemukan nilai koefisien dan cukup bukti untuk menerima hipotesis bahwa OCB berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, karena koefisien positif (0,307), menunjukkan bahwa nilai yang lebih tinggi dari OCB, akan mengarah pada nilai yang lebih tinggi dari Kinerja Karyawan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H7 : Semakin tinggi OCB yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi kinerja karyawan.

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dengan tujuan untuk dapat memahami, menjelaskan, dan memprediksi tingkat ketergantungan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain penelitian ini bersifat asosiatif yang dilakukan dengan cara menghubungkan variabel satu dengan variabel lainnya.

Variabel-variabel yang digunakan adalah Kepuasan Kerja, Motivasi, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan, sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis, masing-masing akan diuraikan dalam indikator yang sesuai dan selanjutnya diturunkan menjadi item pertanyaan dalam instrumen penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dilanjutkan dengan uji validitas dan reliabilitas.

Obyek dalam penelitian ini adalah pegawai PNS berjumlah 130 orang Kantor Pusat Universitas Udayana Badung, Bali. Yang berada dibawah 4 biro yaitu : Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK), Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi (BAPSI), Biro Administrasi Akademik (BAA), Biro Administrasi Kemahasiswaan (BAK). Besarnya ukuran sampel mempunyai peranan penting dalam interpretasi hasil SEM. Ukuran sampel memberikan dasar untuk mengestimasi sampling error (Ghozali, 2008). Ferdinand (2014) menyatakan bahwa ukuran sampel untuk analisis SEM yang sesuai berkisar antara 100-200. Bila ukuran sampel terlalu besar, misalkan lebih dari 400 (empat ratus) maka metode yang digunakan menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran goodness of fit yang baik. Pedoman dalam menentukan ukuran sampel yang dipergunakan yaitu lima sampai sepuluh kali jumlah indikator penelitian (Ferdinand, 2014). dengan menggunakan probability sampling, yaitu suatu teknik sampling yang memberikan peluang atau kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah random sampling, yaitu dengan memilih responden secara acak.

Jumlah populasi yang digunakan dalam penelitian sebagai sampel adalah 213 (Dua Ratus

Tiga Belas) karyawan (seluruh populasi dikurangi 2 orang). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode SEM (Structural Equation Model).

#### D. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIPNo.104/1962, tanggal 9 Agustus 1962 Universitas Udayana resmi berdiri dan merupakan perguruan tinggi negeri tertua di Bali. Sebenarnya, sejak tanggal 29 September 1958, di Bali sudah berdiri Fakultas Sastra Udayana sebagai cabang Universitas Airlangga Surabaya. Fakultas Sastra Udayana inilah merupakan cikal bakal lahirnya Universitas Udayana. Untuk menghormatinya dan karena hari lahir Universitas Udayana bersamaan dengan hari Proklamasi Kemerdekaan RI, maka selanjutnya perayaan ulang tahun Universitas Udayana dialihkan ke tanggal 29 September.

Dengan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 441/KMK.05/2011 yang ditetapkan pada 27 Desember 2011 sebagai Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU). Dengan penetapan tersebut diharapkan Universitas Udayana dapat melaksanakan pengelolaan keuangan lebih fleksibel, tetapi dengan akuntabilitas yang lebih tinggi dan untuk menjadi good university governance.

Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai PNS berjumlah 213 orang data awal diperoleh dari bagian kepegawaian Universitas Udayana. Rinciannya adalah pegawai berjenis kelamin laki – laki yaitu sebanyak 129 orang atau 60.56 %. Sedangkan sisanya adalah berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 84 orang atau 39.44%. Berdasarkan pada tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah responden dengan pendidikan setingkat SMA sebanyak 28 orang atau 13.15%, responden dengan pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 48 orang atau 22.54%, responden dengan pendidikan D4/S1 sebanyak 119 orang atau 55.87% dan responden dengan Pascasarjana/S2 sebanyak 18 orang atau 8.45%. Berdasarkan pada lama bekerja, dapat diketahui adalah responden dengan masa kerja  $\leq$  – 10 tahun sebanyak 58 orang atau 27.23%, responden masa kerja 11 – 20 Tahun sebanyak 79 orang atau 37.09% , responden masa kerja 21 – 30 Tahun sebanyak 53 orang atau 24.88% dan responden masa kerja  $<$  – 30 Tahun sebanyak 23 orang atau 10.80%. Dan berdasarkan pada usia, dapat diketahui responden yang memiliki usia 20 - 30 tahun sebanyak 58 orang atau 27.23%, responden yang memiliki usia 31 - 40 tahun sebanyak 67 orang atau 31.46%, sedangkan responden yang memiliki usia 41 – 51 tahun sebanyak 66 orang atau 30.99% dan responden yang memiliki usia  $\geq$ 60 tahun sebanyak 22 orang atau 10.33%.

#### E. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### Hasil Penelitian Analisis Deskriptif

Gambaran Umum Responden berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan usia disajikan dalam tabel 1 berikut :

Uraian		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	73	56,15
	Perempuan	57	43,85
Pendidikan	SMU	17	13,08
	D1/D2/D3	27	20,77
	D4/S1	75	57,69
	S2	11	8,46
	S3		0,00
Lama Bekerja	0 – 10 Tahun	26	20,00
	11 – 20 Tahun	53	40,77
	21 – 30 Tahun	46	35,38
	> 30 Tahun	5	3,85
Usia	20 – 30 Tahun	38	29,23
	31 – 40 Tahun	48	36,92
	41 – 51 Tahun	33	25,38
	61 – 60 Tahun	11	8,46

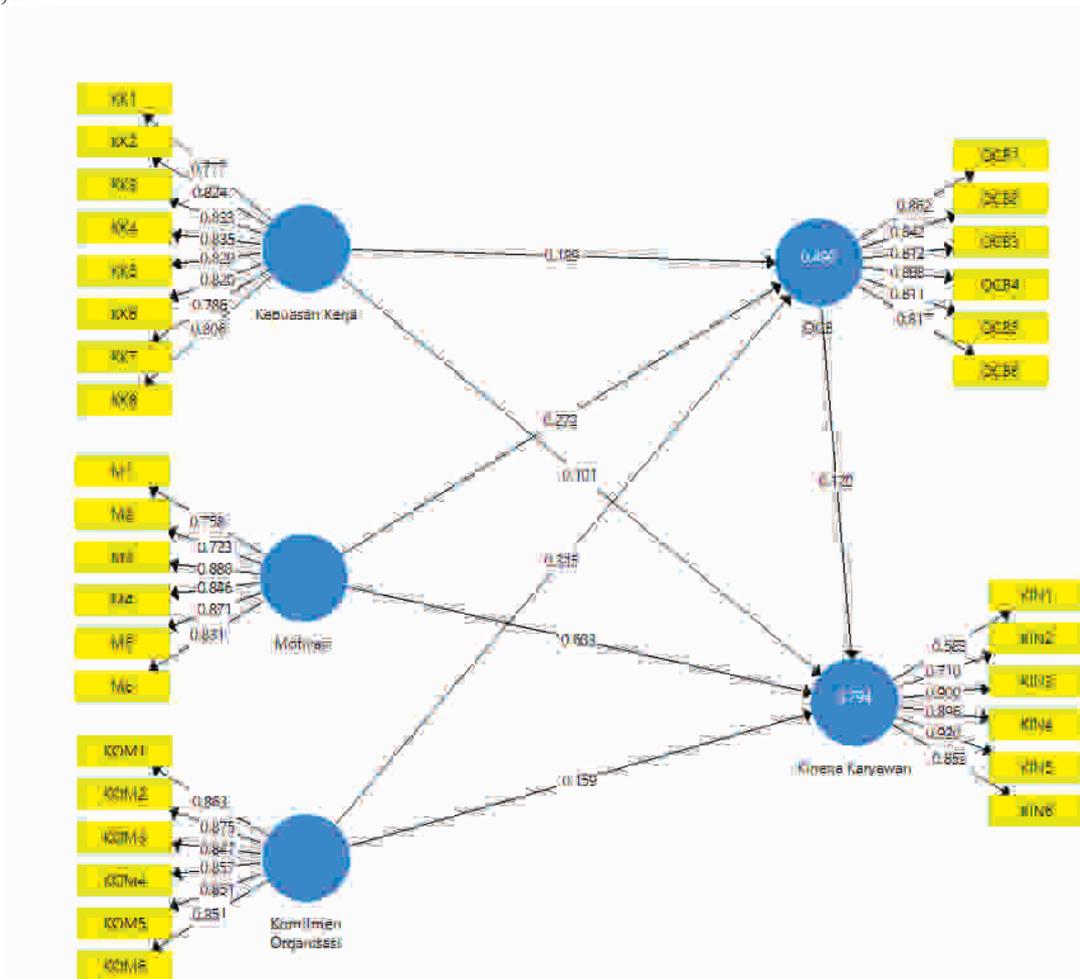
Sumber : data diolah (2016)

Berdasarkan data tabulasi jawaban responden, dapat dideskripsikan bagaimana penilaian responden terhadap variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu. Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja, Motivasi, dan Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja Karyawan. Penilaian ini didasarkan pada total jawaban responden pada tiap indikator dalam konstruk. Hasil perhitungan tersebut akan mendeskripsikan penilaian responden terhadap variabel penelitian.

## F. HASIL RISET EVALUASI OUTER MODEL

Evaluasi model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas indikator-indikator yang mengukur konstruk atau variabel laten. Dalam penelitian ini ke empat variabel laten yaitu kepuasan kerja (X1), motivasi kerja (X2), komitmen organisasi (X3) OCB (Y1) dan kinerja pegawai (Y2) merupakan model pengukuran dengan indikator reflektif, sehingga dalam evaluasi model pengukuran dilakukan dengan memeriksa convergent dan discriminant validity dari indikator serta reability test dengan composite reability dan conbrach's alpha untuk blok indikator. Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading > 0,7, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading > 0,7.

Namun, terlihat masih terdapat beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading  $< 0,7$ . Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali (2014), nilai outer loading antara 0,5-0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Diketahui bahwa kelima indikator yang mengukur OCB (Y1) memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,5 dan nilai AVE OCB (Y1) di atas 0,5 yaitu 0,770. Ini berarti bahwa indikator rekan kerja (Y1.1) – (Y1.6) merupakan indikator yang valid sebagai pengukur kepuasan kerja. Selain itu, indikator (Y1.1) merupakan indikator terkuat dalam variabel OCB (Y1) karena memiliki nilai outer loading paling besar 0,862



Gambar 1  
Output Model Pengukuran (Outer Model)

### Evaluasi Inner Model

Pengujian hipotesis dilakukan dengan t-test dengan memilah untuk pengujian pengaruh langsung maupun tidak langsung atau pengujian variable mediasi. Pada bagian ini akan diuraikan secara berturut – turut hasil pengujian pengaruh langsung dan pemeriksaan variable mediasi, Untuk melihat signifikansi pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan stres kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja dapat dilihat dari nilai original sample, nilai signi

fikansi T statistik dan nilai P-Values pada output path coefficient. Batas untuk menolak atau menerima hipotesis adalah nilai nilai P-Values  $< 0,05$  atau T statistik  $> 1,96$ . Berikut adalah hasil path coefficient. Pengujian signifikansi variabel mediasi dalam model dapat diperiksa dari hasil uji tidak langsung. Dari Pengujian ini dapat diteliti tingkat intervensi variabel mediasi, apakah memediasi penuh (full mediation), memediasi parsial (partial mediation) atau bukan mediasi. Metode pemeriksaan model mediasi ini mengikuti petunjuk Hair et al. (2014).

### Pengujian Hipotesis dan Pemeriksaan Mediasi

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui keterkaitan kepuasan Kerja motivasi kerja, Komitmen Organisasi, OCB, dan kinerja pegawai. Secara ringkas, hasil pengujian hipotesis dapat dipaparkan pada Tabel berikut ini.

Tabel 1  
Hasil Pengujian Hipotesis

No	Hubungan antar Variabel	Koefisien Jalur	T-Statistic	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (X1) $\rightarrow$ OCB (Y1)	0.189	2.135	Signifikan
2	Kepuasan Kerja (X1) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y2)	0.101	1.485	Signifikan
3	Motivasi Kerja (X2) $\rightarrow$ OCB (Y1)	0.272	2.566	Signifikan
4	Motivasi Kerja (X2) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y2)	0.603	5.458	Signifikan
5	Komitmen Organisasi (X3) $\rightarrow$ OCB (Y1)	0.315	3.108	Signifikan
6	Komitmen Organisasi (X3) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y2)	0.159	1.496	Signifikan
7	OCB (Y1) $\rightarrow$ Kinerja Pegawai (Y2)	0.120	2.119	Signifikan

Berdasarkan informasi dari Tabel 1, dapat dilihat nilai koefisien jalur kepuasan kerja dengan OCB adalah sebesar 0, 189 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2.135 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa jalur kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini memberikan makna bahwa semakin baik kepuasan kerja pada Universitas Udayana akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan nilai koefisien jalur Kepuasan kerja dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,101 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 1.485 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. koefisien jalur Motivasi dengan OCB adalah sebesar 0,272 dengan signifikansi

dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2.566 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa jalur Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. koefisien jalur Motivasi dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0,603 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 5.458 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa jalur Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. koefisien jalur Komitmen Organisasi dengan OCB adalah sebesar 0,315 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 3.108 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa jalur Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. koefisien jalur Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai adalah sebesar 0,159 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 1.496 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96.

Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa jalur Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. koefisien jalur OCB dengan kinerja pegawai adalah sebesar 0.120 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2.119 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Nilai koefisien jalur positif mengindikasikan bahwa jalur OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengujian signifikansi variabel mediasi dalam model dapat diperiksa dari hasil uji tidak langsung. Dari Pengujian ini dapat diteliti tingkat intervensi variabel mediasi, apakah memediasi penuh (full mediation), memediasi parsial (partial mediation) atau bukan mediasi.

## G. PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa servant leadership mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 1 (H1) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Penelitian ini juga mendukung penelitian Amwiarmi (2015), Martini, et,al (2016), Rantesalu. et,al (2016), dan Mulyanto et al. (2018) membuktikan terdapat pengaruh positif signifikan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 (H2) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Penelitian ini juga mendukung penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Penelitian Asmoro (2015), Darmayanti, Dkk (2013), Omollo (2015), Mokodompit et,al (2016), dan Berlin et al. (2018)

yang menyimpulkan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Komitmen Organisasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Penelitian ini juga mendukung penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian oleh Penelitian Asmoro (2015), Darmayanti, Dkk (2013), Omollo (2015), Mokodompit et,al (2016), dan Berlin et al. (2018) yang menyimpulkan, motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 4 (H4) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB pegawai diterima. Hal ini mendukung Temuan dari penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Amador, L.B., Nicolas dan L.E. Villa, (2006), Aykan dan Aksoylu (2015), Afiah Mukthaar (2018), Joshua David Francis (2015), dan Berlin et al. (2018) dapat disimpulkan kompetensi berpengaruh positif.

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 5 (H5) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sedangkan hasil Penelitian Suhartono (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan faktor motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh Komitmen Organisasi kerja terhadap OCB pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap OCB. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 6 (H6) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sedangkan hasil Penelitian Suhartono (2015) hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan faktor komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB

Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai pada Universitas Udayana, menunjukkan bahwa OCB mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa hipotesis 7 (H7) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai diterima. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh dilakukan Riyadi (2019), Usman et al. (2019), Berliana et al. (2018), Fadlallah (2015), Octaviannand et.al (2017), dan Saeed

(2016) dapat di simpulkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Keterbatasan yang dapat disampaikan dari penelitian ini didasarkan pada waktu pelaksanaan penelitian yang relatif singkat (cross-sectional). Keterbatasan ini mempunyai dampak pengungkapan yang rendah secara menyeluruh pada hubungan variabel-variabel yang diteliti, mengingat permasalahan yang dihadapi para pegawai relatif kompleks dan dinamis dari waktu ke waktu. Keterbatasan lainnya adalah menggunakan sample yang terbatas pada studi sebuah lembaga sehingga sifat kebenaran hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi dengan sample yang ada pada lembaga lainnya.

Selain itu, banyak faktor yang menentukan kinerja pegawai dalam organisasi, seperti: kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya. Hal ini mengingat, upaya untuk membentuk kinerja pegawai yang bekerja di sektor publik cukup krusial, terutama pemahaman dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi pekerjaan di organisasi.

## H. KESIMPULAN DAN SARAN

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB yakni sebesar 2.135 yang artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja yang diterima karyawan berakibat semakin tinggi OCB pada karyawan di Kantor Pusat Universitas Udayana. Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja yakni sebesar 1.485 yang artinya semakin tinggi Kepuasan Kerja yang diterima karyawan berakibat semakin rendah Kinerja karyawan yang di rasakan di Kantor Pusat Universitas Udayana.

Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB yakni sebesar 2.566 yang artinya semakin baik motivasi yang diterima karyawan berakibat semakin tinggi OCB pada karyawan di Kantor Pusat Universitas Udayana. Motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja yakni sebesar 5.458 yang artinya semakin baik Motivasi yang diterima karyawan berakibat semakin tinggi Kinerja karyawan di Kantor Pusat Universitas Udayana.

Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB yakni sebesar 3.108 yang artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi OCB pada karyawan di Kantor Pusat Universitas Udayana. Komitmen Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja yakni sebesar 1.496 yang artinya semakin tinggi Komitmen Organisasi yang dirasakan karyawan berakibat semakin rendah Kinerja karyawan di Kantor Pusat Universitas Udayana. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja yakni sebesar 2.119 yang artinya semakin tinggi Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dirasakan karyawan berakibat semakin tinggi Kinerja karyawan di Kantor Pusat Universitas Udayana.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aang Karyawan. 2003. *Pengaruh Penempatan dan Kepuasan terhadap Produktivitas Kerja Guru*, Disertasi, UPI Bandung.
- Aldag, Ray., Reschke, Wayne. 1997. *Employee value added*, New York, Center for organizational effectiveness Inc.
- Amstrong, M. 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice, 9th ed*, Kogan Page, London.
- Baron, R.A. & Greenberg, J. 2000. *Behavior in Organizations : Understanding and Managing Human Side of Work. 7th ed*. New Jersey : Prentice-Hall.
- Bolon, Douglas S. 1997. *Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organization Commitment, Hospital & Health Services Administration*; Summer; 42, 2; ABI/INFORM Research pg. 221.
- Brahmasari Ida Ayu, Agus Suprayetno. 2008. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) Pasca Sarjana Universitas 17 Agustus Surabaya Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol 10, No 2, SEPTEMBER 2008: hal.124-135
- Chen, Zhen Xiong and Francesco, Anne Marie. 2003. *The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, Journal of Vocational Behavior* 62, 490–510.
- Cut Zurnali. 2010. *Knowledge Worker : Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Penerbit Unpad Press, Bandung.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1997. *Organizational Behavior, Human Behavior at work 'tenth edition*; McGraw-Hill International Edition; New York.
- Fahmi, Irfan. (2010). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung : Alfabeta
- Ferdinand, Augusty (2014). *Struktural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Foote, David A. and Tang, Thomas Li-Ping. 2008. *Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?*, *Management Decision*, Vol. 46 No. 6, 2008 pp. 933-947.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Singaraja: STIE Satya Darma
- Jewel, dan Siegel. Mark. 1998. *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Ancan : Jakarta
- Krech, D., Crutchfield, R. S., dan Ballachey, E.L. 1963. *Individual in Society*. Tokyo : McGraw-Hill.
- Locke, E.A. 2006. *"The Nature and Cause of Job Satisfaction dalam Fred Luthans. Organisational behavior hal.243*, Edisi 10.
- Luthans Fred. 2009. *Perilaku Organisasi, Edisi sepuluh*, Penerbit ANDI Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosda Karya
- Mathis Wackernagel. 2002. *"Tracking the Ecological Overshoot of Human Economy," Proceedings of the National Academy of Sciences*, 9 July, p. 9266–71.
- Meyer. J.P dan Allen. N.J, A. 1991, *Three Component Conceptualization of Organization*



- Mowday, R. Mowday, R. T., Porter, L. W dan Steers R. M. 1982. *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press Inc
- Muogbo, U.S. 2013. *The Impact of Employee Motivation On Organisational Performance (A Study Of Some Selected Firms In Anambra State Nigeria)*. The International Journal Of Engineering And Science (IJES), ISSN(e): 2319 – 1813 ISSN(p): 2319 – 1805 Volume 2 Issue 7 Pages 70-80
- Organ, D. W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications.
- Organ, D.W. 1997. *The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior. In B.M Staw and L.L. Cummings (Eds.) Research in organizational behavior*, Vol. 12 (PP.43-72), JAI Press Greenwich, CT.
- Pushpakumari, M. D. 2008. *The Impact of Job Satisfaction on Job Performance :An Empirical Analysis. Forum city, Sri Langka*. Vol. 9 No1. June. pp..89-105.