

## Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Pegawai KPP Pratama Grogol Petamburan

Harry Mulyantoro<sup>1\*</sup>, Suherman<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sekolah Tinggi Manajemen Labora, Jakarta

<sup>1</sup>Jl. Palem Raja B7/7 Taman Modern Cakung, Jakarta Timur

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai pemediasi di KPP Pratama Jakarta Grogol Petamburan. Penelitian ini merupakan penelitian kausalitas dengan menggunakan pendekatan survey. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebanyak 115 orang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder. Analisis data menggunakan *structural equation modelling* (SEM) dengan metode *partial least square* (PLS). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasi memediasi parsial pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB.

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi

### Pendahuluan

Organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi meliputi sumber daya finansial, sumber daya manusia dan kemampuan teknologi. Menurut Arianto (2013) sumber daya manusia merupakan salah satu aset paling berharga yang dimiliki oleh suatu organisasi karena manusialah yang merupakan satu-satunya daya yang dapat menggerakkan sumber daya yang lainnya.

Mempelajari perilaku sumber daya manusia yaitu pegawai dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting karena membina dan mempertahankan pegawai terutama pegawai-pegawai yang potensial tidaklah mudah (Rezeki dan Wulansari, 2015). Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Robbins & Judge (2008) menyatakan bahwa kinerja sumber daya manusia yakni pegawai yang tinggi akan mendorong munculnya perilaku OCB atau *organizational citizenship behavior*. Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). Meningkatnya OCB pegawai sangat penting bagi organisasi, untuk itu perlu diketahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB dalam organisasi.

Pada setiap organisasi, tidak terkecuali Kantor Pelayanan Pajak (KPP) terdapat OCB. Seksi SDM di KPP Pratama Grogol Petamburan memiliki tugas dan fungsi dalam perumusan kebijakan di bidang manajemen kepegawaian seperti pengangkatan dan pemberhentian pegawai, pendidikan dan pelatihan pegawai, perencanaan dan pengembangan pegawai, mutasi dan informasi pegawai serta disiplin pegawai.

Tidak jarang KPP Pratama Grogol Petamburan mendapatkan tugas-tugas yang berhubungan dengan Dirjen Pajak yang memerlukan penyelesaian tugas untuk diselesaikan segera. Hal ini mungkin saja diluar tupoksi (tugas dan fungsi) suatu bidang atau seseorang sehingga memerlukan pegawai yang dengan sukarela membantu kesuksesan tugas yang telah diberikan tepat waktu. Namun, kenyataannya pegawai KPP tidak semuanya bersedia bekerja diluar dari tupoksinya masing-masing. Fenomena lainnya, KPP sebagai didalam organisasi internalnya sudah seharusnya memiliki jiwa melayani terhadap pegawai yang datang baik itu hanya sekedar menanyakan informasi ataupun mengurus administrasi kepegawaiannya. Namun, pegawai enggan memberikan bantuan karena merasa hal itu bukan merupakan pada sub-bidangnya.

Perasaan tidak puas pegawai terhadap atasan juga menjadi faktor minimnya perilaku OCB pada

KPP Pratama Grogol Petamburan. Perasaan aman sebagai status yang telah disandang yaitu sebagai pegawai sipil mengakibatkan pegawai kurang mau atau tidak mau bekerja lebih untuk organisasi. Dalam artian bahwa pegawai sipil dengan sikap perilaku kinerja baik atau buruk juga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pendapatan atau karir.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, diperlukan adanya penelitian lebih lanjut dalam menjelaskan pengaruh kausalitas antara kepuasan kerja, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan OCB yang juga bertujuan untuk dapat menutupi keterbatasan penelitian terdahulu, menambah variasi konsep penelitian dan juga menambah implikasi secara teori maupun praktis. Lebih lanjut, penelitian dengan variabel yang dimaksud belum pernah dilakukan di KPP Pratama Grogol Petamburan.

## Metodologi

### Rancangan Penelitian

Penelitian ini bertempat di KPP Pratama Grogol Raya. Pengambilan data dilaksanakan pada bulan Mei 2022 sampai dengan Juni 2022. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KPP Pratama Kubu Raya baik yang berstatus tetap dan berjumlah 115 orang. Sampel dalam penelitian ini adalah keseluruhan dari anggota populasi. Teknik penentuan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel dinamakan sebagai sampling jenuh (Sugiyono, 2011: 68).

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi model minimum yaitu 100 sampel sebagaimana yang dianjurkan oleh Hair et al. (2019) untuk analisa *Structural Equation Modeling* (SEM). Penyebaran kuesioner yang didesain dalam bentuk skala Likert. Dalam skala ini pernyataan-pernyataan yang diajukan dilengkapi dengan 5 (lima) alternatif jawaban berikut bobotnya untuk setiap alternatif.

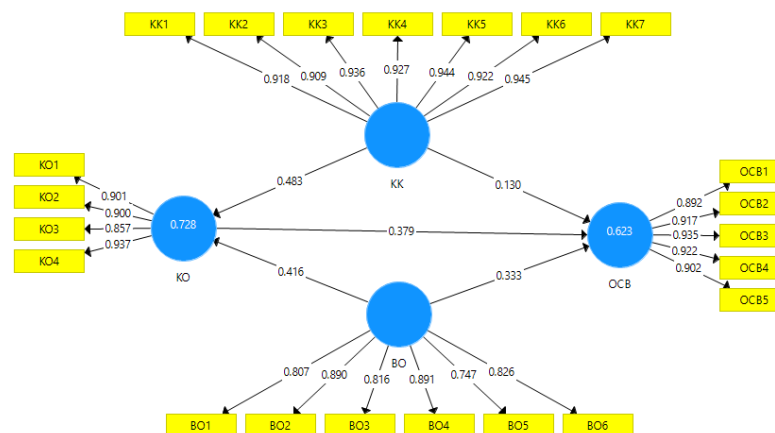
## Hasil Penelitian

### Evaluasi Model Pengukuran

Evaluasi model ukur (*outer model*) dilaksanakan guna mengetahui validitas serta reliabilitas yang mengkaitkan antara parameter dengan konstruk latennya. Terdapat 3 (tiga) ketentuan pada penggunaan metode analisa data menggunakan SmartPLS 3.2.8 dalam menilai *outer model* yakni *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, *Discriminant Validity*, dan *Convergent Validity*.

### Pengujian Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

*Convergent validity* dari permodelan pengujian dengan reflektif parameter diukur menurut keterkaitan diantara component score/ point score yang diperkirakan menggunakan aplikasi PLS. Pengukuran reflektif personal dinilai tinggi apabila memiliki keterkaitan diatas 0,70 dengan variabel yang diuji. Pada studi ini batasan loading factor senilai 0,70 akan dimanfaatkan. Gambar 1 mengilustrasikan hasil perhitungan model SEM PLS, berikutnya skor loading factor parameter di tiap-tiap variabel.



Gambar 1. Diagram Jalur & Faktor Loading

Berdasarkan hasil model pertama terlihat dalam Gambar 1 di atas item-item pernyataan yang memiliki *loading factor* di bawah 0,70 tersebut sudah dihilangkan (dihapus). Indikator yang dihapus adalah KO5. *Factor loading* sudah memenuhi *convergent validity* yaitu nilai indikatornya sudah di atas 0,70 sehingga dapat dilanjutkan untuk dilakukan analisis.

Pada variabel budaya organisasi (BO), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,891 yaitu pada BO4, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,747 yaitu pada BO5. Pada variabel kepuasan kerja (KK), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,945 yaitu pada KK7, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,909 yaitu pada KK2. Pada variabel *organizational citizenship behavior* (OCB), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,935 yaitu pada OCB3, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,892 yaitu pada OCB1. Pada variabel komitmen organisasi (KO), indikator dengan nilai faktor *loading* tertinggi adalah sebesar 0,937 yaitu pada KO4, sedangkan nilai faktor *loading* terendah adalah sebesar 0,857 yaitu pada KO3.

### **Analisis Validitas Diskriminan**

Setelah dipastikan bahwa seluruh indikator dari variabel laten merupakan konstruk dari variabel laten maka tahap selanjutnya melakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan juga perlu dilakukan agar skala yang digunakan tidak memiliki dua konstruk yang mengukur hal yang sama. Uji validitas diskriminan ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan nilai cross loading. Menurut kriteria Fornell-Larcker (1981), akar kuadrat dari nilai AVE tiap konstruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam suatu model. Tabel 1 menampilkan kriteria Fornell-Larcker yang menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

**Tabel 1.** Validitas Diskriminan

	BO	KK	KO	OCB
BO	<b>0.831</b>			
KK	0.798	<b>0.829</b>		
KO	0.802	0.815	<b>0.899</b>	
OCB	0.74	0.705	0.752	<b>0.814</b>

### **Evaluasi Reliability dan Average Variance Extracted (AVE)**

Kriteria validitas serta reliabilitas juga bisa ditinjau melalui skor keterkaitan sebuah variabel serta skor AVE dari tiap-tiap variabel. Variabel/konstruk dinyatakan mempunyai keterkaitan yang baik apabila skornya 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50 (Ghozali, 2015:155). Melalui Tabel 2 akan disuguhkan nilai AVE, *Composite Reliability*, serta *Cronbach's Alpha* bagi semua konstruk.

**Tabel 2.** Nilai *Composite Reliability* dan AVE

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
BO	0.91	0.93	0.691
KK	0.973	0.978	0.862
KO	0.921	0.944	0.809
OCB	0.951	0.962	0.835

Berdasarkan Tabel 2 di atas, dapat diketahui bahwa untuk variabel BO, KK, KO, dan OCB memiliki *composite reliability* di atas 0,80 dan nilai *cronbach's alpha* di atas 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing variabel mempunyai reliabilitas yang baik atau mampu mengukur konstraknya. Namun demikian nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan oleh PLS sedikit *under estimate* sehingga lebih disarankan untuk menggunakan nilai *Composite Reliability* (Ghozali & Latan, 2015:155). Begitu juga dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB memiliki

nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat dikatakan bahwa masing-masing variabel memiliki *discriminant validity* yang tinggi.

### Hasil Pengujian Kelayakan Model (Inner Model)

Pengujian model structural maupun *inner model* dilaksanakan guna meninjau relasi diantara variabel, skor signifikansi serta  $R^2$  dari model studi. Permodelan structural dikaji melalui penggunaan  $R^2$  atas variabel bebas pengujian t berikut signifikansi dari koefisien parameter lajur struktural. Melalui peninjauan permodelan dengan PLS diawali melalui peninjauan  $R^2$  untuk tiap konstruk laten terikat. Tabel 3 adalah hasil perkiraan  $R^2$  melalui penggunaan SmartPLS 3.2.8.

**Tabel 3.** Nilai *R-Square*

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
KO	0.728	0.725
OCB	0.623	0.616

Tabel 3 menunjukkan nilai *R-square* untuk variabel komitmen organisasi (KO) diperoleh sebesar 0,728 dan untuk variabel OCB diperoleh sebesar 0,623. Hasil ini menunjukkan bahwa 72,8% variabel KO dapat dipengaruhi oleh variabel BO dan KK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian. Sedangkan 62,3% variabel OCB dipengaruhi oleh variabel BO, KO, dan KK dimana sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak terdapat pada penelitian.

### Uji Hipotesis

Tahap terakhir analisis SEM adalah uji hipotesis atau uji signifikansi. Nilai signifikansi minimal  $\alpha = 0,05$ . Hipotesis dapat diterima apabila nilai koefisien jalur lebih besar 0,1 dan nilai p-values lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-statistik lebih besar dari t-tabel pada taraf  $\alpha = 0,05$  (1,96). Pengujian hipotesis dilakukan dengan melakukan resampling dengan menggunakan metode bootstrapping terhadap sampel dengan tujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil bootstrapping disajikan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pengujian Hipotesis

<b>Hipotesis</b>	<b>Hubungan</b>	<b>Beta</b>	<b>T Statistics</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
H1	KK -> OCB	0.33	1.709	0.013	Signifikan
H2	BO -> OCB	0.333	3.086	0.001	Signifikan
H3	KO -> OCB	0.379	3.164	0.001	Signifikan
H4	KK -> KO	0.483	5.558	0.000	Signifikan
H5	BO -> KO	0.416	5.625	0.000	Signifikan
H6	KK -> KO - > OCB	0.183	2.689	0.004	Signifikan
H7	BO -> KO -> OCB	0.158	2.864	0.002	Signifikan

### Pembahasan

#### *Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB merupakan hubungan yang searah, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para pegawai KPP maka akan semakin tinggi OCB para pegawai pada organisasi tersebut. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja, akan memunculkan kerelaan mereka dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya. Peningkatan nilai OCB para pegawai tersebut dapat dilakukan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja para pegawai tersebut. Hasil ini juga sejalan dengan teori dua faktornya Herzberg, yaitu karyawan yang telah memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan mampu mendorong karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja mereka dan akan membawa dampak meningkatnya produktivitas perusahaan.

Hasil ini relevan dengan studi Zeinabadi (2010) bahwa kepuasan kerja intrinsik yang merupakan salah satu faktor kepuasan kerja menurut teori dua faktor Herzberg merupakan variabel yang dominan dan berhubungan signifikan dengan OCB. Islam et al. (2014) menyatakan dalam penelitiannya terhadap karyawan bank di Malaysia bahwa kepuasan kerja karyawan bank berhubungan positif dengan OCB karyawan. Arasli dan Baradarani (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan lini depan hotel bintang tiga, empat dan lima di Teheran berpengaruh positif terhadap OCB. Rahmani et al. (2014) berpendapat terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja para guru yang ada di Indonesia dengan OCB.

### ***Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan merupakan hubungan yang searah. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa tingginya persepsi pegawai terhadap nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi mampu memunculkan kerelaan para perawat dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan di luar deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku OCB pegawai yang meningkat ditandai dengan meningkatnya perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja secara sukarela, perilaku menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari perselisihan, bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya, pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek, serta bertanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmadi (2010) bahwa budaya organisasional yang didasarkan pada hasil studi Hofstede, yang dikategorikan sebagai faktor eksternal pembentuk OCB, memiliki pengaruh penting terhadap OCB karyawan. Erkutlu (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi mampu menjelaskan dan memberikan peranan yang penting dalam hubungan antara keadilan organisasi dan OCB dalam suatu organisasi. Mohant dan Rath (2012) yang melakukan penelitian pada tiga bidang organisasi yaitu organisasi manufaktur, perbankan dan teknologi informasi menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasional dan OCB pada ketiga jenis organisasi tersebut.

### ***Pengaruh Komitmen Organisasi (KO) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Berdasarkan hasil penelitian dapat diinterpretasikan bahwa apabila komitmen organisasi pegawai semakin tinggi maka perilaku OCB pegawai semakin tinggi. Hal ini perlu diperhatikan oleh organisasi khususnya pimpinan yang ada untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga hal tersebut dapat menjadi contoh bagi seluruh bawahan atau pegawai, agar seluruh pegawai akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari keluarga organisasi, merasa masalah organisasi merupakan bagian dari pegawai, memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, merasa senang dalam menghabiskan waktu untuk bekerja diorganisasi, merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Imran Ukkas dan Dirham Latif (2017), Indah Yuliani dan Katim (2017), I Putu Gede P.U dan I Gusti Made S (2017), Thessa Imay S dan Ugung Dwi A.W (2016), Tri Bodroastuti dan Argi Rulijaji (2016) dimana hasil penelitiannya menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB).

### ***Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Komitmen Organisasi (KO)***

Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional menunjukkan hubungan yang searah, yaitu semakin tinggi tingkat kepuasan kerja para pegawai maka akan semakin tinggi tingkat komitmen organisasional para pegawai dan sebaliknya, semakin rendah tingkat kepuasan kerja para pegawai maka akan semakin rendah tingkat komitmen organisasional para pegawai KPP.

Kepuasan kerja karyawan mampu dibentuk oleh faktor-faktor gaji, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, adanya kesempatan untuk berkembang dan kondisi dengan rekan kerja. Penelitian ini memberikan indikasi bahwa tingkat kepuasan pegawai di KPP yang tinggi mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan, meningkatkan keterikatan emosional para pegawai pada organisasinya serta menimbulkan keinginan yang kuat untuk terus bekerja pada organisasi mereka dan memiliki tanggung jawab yang tinggi untuk tetap bertahan di organisasi. Komitmen organisasional pegawai yang

meningkat ditandai dengan meningkatnya rasa bangga telah menjadi bagian dari organisasi, tingginya ikatan emosional pegawai terhadap organisasi, rendahnya keinginan para pegawai untuk keluar meninggalkan organisasi tersebut. Penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian sebelumnya dan konsisten dengan hasil penelitian Azeem (2010) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan beberapa aspek yang terdapat di dalamnya secara signifikan menjadi prediktor komitmen organisasi. Anari (2012) menyimpulkan adanya hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Veličković et al. (2014) dalam penelitiannya pada para perawat di Serbia menghasilkan temuan bahwa kepuasan kerja para perawat secara positif signifikan mempengaruhi komitmen organisasional.

### ***Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Komitmen Organisasi (KO)***

Terdapat hubungan yang searah antara budaya organisasional dengan komitmen organisasional yaitu semakin tinggi nilai-nilai budaya yang dimiliki dan dikembangkan pada KPP maka akan semakin tinggi tingkat komitmen organisasional para pegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi mampu memunculkan rasa bangga dan kepercayaan pegawai dan meningkatkan keterikatan emosional serta keinginan untuk terus bekerja pada organisasi mereka. Hal ini mengindikasikan meningkatnya komitmen organisasional pegawai.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh studi Momeni et al. (2012) mengenai pengaruh budaya organisasional terhadap komitmen organisasional, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara semua komponen budaya organisasional yang meliputi adaptability, involvement, adjustment, mission dan komitmen organisasional. Menurut Antonio dan Miguel (2013), adanya penyesuaian yang lebih baik antara persepsi budaya organisasi dan nilai-nilai yang telah dianut organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap komitmen organisasional.

Hasil ini juga konsisten dengan hasil penelitian Rahmani et al. (2015) yang melakukan studi mengenai hubungan antara budaya organisasional dan komitmen organisasional pada karyawan beberapa rumah sakit yang berada di wilayah Teheran dan hasil studi Sabri et al. (2011) terhadap tenaga pengajar di berbagai institusi pendidikan tinggi dan universitas di Pakistan, yang menyatakan bahwa budaya organisasional memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### ***Pengaruh Kepuasan Kerja (KK) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasi (KO)***

Kepuasan kerja berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui mediasi parsial komitmen organisasional. Kepuasan kerja masih mampu mempengaruhi OCB para pegawai dengan atau tanpa adanya variabel komitmen organisasional. Variabel komitmen organisasional tidak perlu terlalu dipaksakan keberadaannya apabila karyawan pada organisasi tersebut telah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi yang mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB karyawan. Peran komitmen organisasional diperlukan untuk meningkatkan dan mendorong peranan kepuasan kerja dalam meningkatkan OCB pegawai. Hasil penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Foote and Tang (2008) yang menyatakan bahwa OCB secara signifikan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dan akan semakin meningkat dengan semakin tingginya pengaruh moderasi komitmen organisasi.

### ***Pengaruh Budaya Organisasi (BO) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasi (KO)***

Penerapan budaya organisasi yang baik dalam suatu perusahaan memicu peningkatan komitmen karyawan terhadap perusahaan dan diikuti dengan peningkatan OCB. Hal tersebut dikarenakan budaya organisasi yang baik mampu membangun kerjasama antar karyawan, menciptakan komunikasi yang baik dan juga memacu produktivitas karyawan yang kemudian diikuti dengan rasa kepedulian antar karyawan dalam perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Ariani et al., (2017) dengan hasil budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif dan OCB, begitupula komitmen afektif berpengaruh langsung terhadap OCB. Komitmen afektif memediasi secara parsial pengaruh antara budaya organisasi dan OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Khan dan Rashid (2012) serta Ardi dan Sudarma (2015) menunjukkan bahwa diantara semua variabel, komitmen organisasi menjadi variabel yang paling berpengaruh signifikan dalam menjelaskan pemeran OCB diantara karyawan yang memberikan hasil optimis dalam memilih

komitmen organisasi sebagai variabel mediasi untuk budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan keadilan organisasi.

### Kesimpulan

Kepuasan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai KPP. Kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi KPP. Komitmen organisasi mampu memediasi kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap OCB pegawai KPP.

### Daftar Pustaka

- Ahmed, P.K., Lim K.K., & Loh, A.Y.E. 2002. *Learning through Knowledge Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Akmal, A., & Tamini, I. 2015. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gaya Makmur Mobil Medan*. Jurnal Bisnis Administrasi. Vol. 4, No. 2: 59-68.
- Ali, N., Tretiakov, A., Whiddett, D., & Hunter, I. 2017. *Knowledge Management Systems Success in Healthcare: Leadership Matters*. International Journal of Medical Informatics. Vol. 97:331-340.
- Amidon, D.M. 1998. *The Evolving Community of Knowledge Practice: The Ken Awakening*. International Journal of Technology Management. Vol 16, No. 1/2/3:45-63.
- Andria, V., & Trisyulianti, E. 2011. *Implementasi Manajemen Pengetahuan dan Dampaknya terhadap Kinerja Organisasi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk*. Jurnal Manajemen dan Organisasi. Vol. 2, No. 2:154-171.
- Arfati, R. 2018. *Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Organisasi*. Jurnal Akuntansi Universitas Jember. Vol. 15, No.1:26-39.
- Arifin, H.M. 2015. *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance*. International Education Studies. Vol. 8, No.1:38-45
- Arjulis, Wibowo, E.A., & Oktavianti. 2017. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Djarum Tbk. Cabang Batam dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Equilibria. Vol. 4, No. 2:1-24.
- Ayundasari, D.Y., Sudiro, A., & Irawanto, D.W. 2017. *Improving Employee Performance through Work Motivation and Self-Efficacy Mediated by Job Satisfaction*. Jurnal Aplikasi Manajemen. Vol.15, No.4:589-599.
- Bose, R. 2004. *Knowledge Management Metrics*. Industrial Management & Data Systems. Vol. 104, No. 6:457-468.
- Dessler, G. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 14)*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Diansyah, & Saepul, T. 2017. *Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Mikro Laju Cluster Jakarta 2 PT. Bank CIMB Niaga Tbk*. Media Studi Ekonomi. Vol. 20, No. 1: 1-14.
- Donate, M.J., & Pablo, J.D.S. 2015. *The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation*. Journal of Business Research. Vol. 68, No. 2:360-370.
- Fajri, K., Utami, H.N., & Prasetya, A. 2017. *Pengaruh Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Brantas Abipraya dalam Proyek Pembangunan Wisma Atlet Kemayoran)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 46, No. 1: 11-19.
- Ganjinia, H., Salimi, M.S.B., & Ghasabsaraei, M.Y. 2014. *Knowledge Management Role in Motivating Employees through Supervisory Control and Perceived Organizational Support and Its Impact on Knowledge Sharing in Red Crescent Society of Guilan Province*. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review. Vol. 3, No. 9:325-333.
- Gao, F., Li, M., & Clarke, S. 2008. *Knowledge, Management, and Knowledge Management in Business Operations*. Journal of Knowledge Management. Vol. 12, No. 2:3-17.
- Gao, T., Chai, Y., & Liu, Y. 2018. *A Review of Knowledge Management about Theoretical Conception and Designing Approaches*. International Journal of Crowd Science. Vol. 2, No. 1: 42-51.

- Gerardine, E., & Belinda, G. 2018. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi di Java Paragon Hotel & Residence*. Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa. Vol. 6, No. 2: 528-539.
- Ghozali, I. & Latan, H. 2015. *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gloet, M., & Terziovski, M. 2004. *Exploring the Relationship between Knowledge Management Practices and Innovation Performance*. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 15, No. 5:402-409.
- Hair, J., Ringle, C. & Sarstedt, M. 2011. *PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet*. Journal of Marketing Theory and Practice. Vol. 19, No. 2: 139-151.
- Hamzah, A., Subroto, B., & Andayani, W. 2018. *Efek Mediasi Kepuasan pada Pengaruh Keadilan Kompensasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Akuntansi Aktual. Vol. 5, No. 2: 178-189.
- Hamzah, N. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Inkud Agritama*. Jurnal Apresiasi Ekonomi. Vol. 2, No. 2: 95-101.
- Hasanah, U., & Rumambi, F.J. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bayumas Jaya Mandiri, Jakarta*. Jurnal Magister Manajemen. Vol. 3, No. 2: 145-180.
- Hasibuan, M.S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendrawan, M.R. 2019. *Manajemen Pengetahuan: Konsep dan Praktik Berpengetahuan pada Organisasi Pembelajar*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Hidayah, N., & Aisyah, M.N. 2016. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Keuangan dan Akuntansi UNY)*. Jurnal Profita. Vol. 4, No. 4.
- Hwang, Y., Lin, H., & Shin, D. 2018. *Knowledge System Commitment and Knowledge Sharing Intention: The Role of Personal Information Management Motivation*. International Journal of Information Management. Vol. 39:220–227.
- Ichijo, K., & Nonaka, I. 2007. *Knowledge Creation and Management*. New York: Oxford University Press.
- Ilmawan, M., Wulandari, D., & Fitriani, F. 2017. *Peran Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi dalam Mempengaruhi Kinerja yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*. Jurnal Ekonomi Modernisasi, Vol. 13, No. 1, 37-45.
- Indarti, N., & Dyahjatmayanti, D. 2015. *Manajemen Pengetahuan: Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Juniari, N.K.E., Riana, I.G., & Subudi, M. 2015. *Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di STP Nusa Dua Bali*. E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana. Vol. 4, No. 11: 823-840.
- Kurniawan, M.A.D, Hamid, D., & Utami, H.N. 2014. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Prudential Life Assurance)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol.16, No.1.
- Kwapong, L.S.A, Opoku, E., Donyina, F. 2015. *The Effect of Motivation on the Performance of Teaching Staff in Ghanaian Polytechnics*. International Journal of Education and Research. Vol. 3, No. 11: 35-48.
- Lee, H., & Choi, B. 2003. *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination*. Journal of Management Information Systems. Vol. 20, No. 1:179–228.
- Lestari, S.D., Syabarudin, D.A., Zurnali, C., Murad, D.F. 2018. *The Influence of Work Environment, Competence, and Compensation on Employee Performance through Intervening Variable Job Satisfaction at Bank BJB Tangerang Branch*. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences. Vol. 8, No. 11: 1572-1580.
- Lusiana, I., Kirana, S.A., & Arina, F. 2015. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening menggunakan Structural*



- Equation Modelling (SEM) (Studi Kasus di Divisi Produksi PT. XYZ)*. Jurnal Teknik Industri, Univ. Sultan Ageng Tirtayasa. Vol.3, No.1.
- Mangkunegara, A.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Marpaung, S.B., Riantoputra, C.D.S., & Munawaroh, A. 2013. *Factors Influencing Individual Performance in an Indonesian Government Office*. The South East Asian Journal of Management. Vol. 7. No. 2.
- Maslow, A.H. 1943. *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review. Vol. 50, No. 4: 370-396.
- Mathias, R.L. dan Jackson, J.H. 2010. *Human Resouce Management*. Thirteenth Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Meigantari, N., & Netra, I. 2016. *Pengaruh Penempatan, Keadilan Organisasional, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai RSUD Wangaya Kota Denpasar*. E-Jurnal Manajemen. Vol.5, No. 7: 3986-4015.
- Mitang, B., & Kiha, E. 2019. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Timor Tengah Utara)*. Inspirasi Ekonomi : Jurnal Ekonomi Manajemen. Vol. 4, No. 2: 41-60.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 & 2. Edisi 10. Jakarta: Erlangga.
- Murgianto, Sulasmi, dan Suhermin. 2016. *The Effects of Commitment, Competence, Work Satisfaction on Motivation, and Performance of Employees at Integrated Service Office of East Java*. International Journal of Advance Research. Vol. 3:378-396.
- Muthuvello, R., Shanmugam, N., dan Teoh, A.P. 2017. *The Impact of Tacit Knowledge Management on Organizational Performance: Evidence from Malaysia*. Asia Pacific Management Review. Vol. 22, No. 4:192-201.
- Noe, R.A., et al. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. *SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation*. Long Range Planning. Vol. 33, No. 1:5-34.
- Nonaka, I., & Toyama, R. 2003. *The Knowledge-Creating Theory Revisited: Knowledge Creation as a Synthesizing Process*. Knowledge Management Research & Practice. Vol. 1:2-10.
- Nugraha, M.B.I., & Surya, I.B.K. 2016. *Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja*. E-Jurnal Manajemen Unud. Vol. 5, No. 1:59-87
- Parulian, T.B., & Hasibuan, S. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Proyek Jasa Konstruksi*. Operations Excellence. Vol.9, No.1:69-78.
- Praharsi, Y. 2016. *Manajemen Pengetahuan dan Implementasinya dalam Organisasi dan Perorangan*. Jurnal Manajemen Maranatha. Vol. 16, No. 1:77-90.
- Pratiwis, E.R., Yuniantos, A. 2018. *Kepuasan Kerja sebagai Mediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja Terpersepsi terhadap Kinerja*. Prosiding SENDI\_U. Vol.4: 6055
- Priyanto, W.B. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ekonomika-Bisnis. Vol. 7, No. 2: 105-114.
- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Puri, K.P., Suddin, A., & Suprayitno. 2016. *Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi (Survei pada Karyawan PD. BPR Bank Solo)*. Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan. Vol. 16: 150-158.
- Ramadan, B.M., Dahiyat, S.E., Bontis, N., & Al-Dalahmeh, M.A. 2017. *Intellectual Capital, Knowledge Management, and Social Capital within the ICT Sector in Jordan*. Journal of Intellectual Capital. Vol. 18, No. 2:437-462.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. 2013. *Organizational Behaviour*. 15<sup>th</sup> Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Samsiah, S., Marlina, E., & Ardi, H.A. 2018. *Pengaruh Knowledge Management dan Teknologi Informasi terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Universitas*. Jurnal Manajemen. Vol. 12, No. 2:154-167.
- Siagian, S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sinambela, L.P. 2014. *Metodologi Penelitian Kuantitatif; Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Publik, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sukarta, I.K.R., & Lestari, N.P.N.E. 2019. *Manajemen Pengetahuan, Kompensasi, dan Motivasi Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Semangat Kerja sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 16, No. 3:105-121.
- Sun, K.S. 2011. *The Turnover Intentions for Construction Engineers*. Journal of Marine Science and Technology. Vol. 19, No. 5: 550-556.
- Suryana, N.A.R., & Murni, Y. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. A.W. Fabercastell dengan Motivasi sebagai Variabel Moderating*. Jurnal Ilmiah Widya Ekonomika. Vol. 2, No. 1: 1-9.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tjakraatmadja, J.H., & Lantu, D.C. 2006. *Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar*. Bandung: SBM ITB.
- Torabi, F., & El-Den, J. 2017. *The Impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran*. Procedia Computer Science. Vol. 124:300-310.
- Ukhisia, B.G, Astuti, R., & Hidayat, A. 2013. *Analisis Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan dengan Metode Partial Least Squares*. Jurnal Teknologi Pertanian. Vol. 14, No. 2: 95-104.
- Usman, U.M.Z., & Musa, M.A. 2012. *The Influence of Organizational Knowledge Sharing on Employee Motivation*. 2012 International Conference on Information Retrieval & Knowledge Management. Vol. 1:87-90.
- Wang, W-T. 2011. *Examining the Use of Knowledge Management during Issue Management*. Management Research Review. Vol. 34, No. 4:436-449.
- Wangsa, R.C. 2016. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Daun Kencana Sakti)*. Jurnal Agora. Vol. 4, No. 1: 710-719.
- Wati, L.N. 2018. *Metodologi Penelitian Terapan: Aplikasi SPSS, EVIEWS, Smart PLS, dan AMOS*. Bekasi: Pustaka Amri.
- Widayana, L. 2005. *Knowledge Management Meningkatkan Daya Saing Bisnis*. Edisi Pertama. Malang: Bayumedia Publishing.
- Widodo, D.S. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kompensasi melalui Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*. Jurnal Manajemen Motivasi. Vol. 13, No. 2: 896-908.
- Yu, C.P., & Liu, C.Y. 2008. *A Motivation Model for Knowledge Management within an Organisation*. International Journal of Innovation and Learning. Vol. 5, No. 4:429-442.
- Zainuri & Mundakir. 2018. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening*. Business Management Analysis Journal (BMAJ). Vol. 1, No. 1:37-48.