

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN
MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA KARYAWAN PT TELKOM TEGAL**

Oleh :

Bening Panggalih¹⁾ , Ratni Zulaicha²⁾
beningpanggalih@yahoo.com

¹⁾ Alumni Fakultas Ekonomi universitas Jenderal Soedirman

²⁾ Dosen Fakultas Ekonomi universitas Jenderal Soedirman

ABSTRACT

The aims of research are first to analyze the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior, to analyze the effect of motivation on organizational citizenship behavior, to analyze the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior and to analyze the effect of motivation on relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior at PT. Telkom Tegal. The research was conducted at the office of PT. Telkom Tegal. Number of respondents in the research is 48 employees. Which is the sampling technique used in this research is probability sampling (selected sample), whereas determination of sample size using Slovin formula. To test hypotheses in this research, it has used simple and multivariate regression analysis. Based on the result of simple regression analysis, it has got the value of computed-t is greater than value of t_{table} , therefore the first, second and third hypothesis is accepted. The results of multivariate regression analysis showed that direct effect coefficient of job satisfaction on organizational citizenship behavior is 73.54 percent, while the coefficient of the indirect effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior through motivation decreased to 48.14 percent, therefore the fourth hypothesis is accepted. Based on the result of data analysis, it can be concluded that job satisfaction has significant effect on organizational citizenship behavior, motivation has significant effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction has significant effect on organizational citizenship behavior and motivation mediated on relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior at PT. Telkom Tegal.

Keywords: Job satisfaction, Motivation, Organizational citizenship behavior

PENDAHULUAN

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang melakukan lebih dari sekedar tugas biasa untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Usaha karyawan untuk melampaui peran formal dan tanggung jawabnya inilah yang menjadi dasar bagi konsep Organizational Citizenship Behavior atau OCB. OCB adalah perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, dan tidak terikat secara langsung dan terang-terangan dengan sistem reward yang formal. OCB adalah *extra-role performance*, yaitu perilaku bermanfaat yang dilakukan atas kemauan karyawan sendiri, terlepas dari ketentuan atau kewajiban yang dibebankan kepadanya dengan tujuan untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi (Bateman

& Organ dalam Garg & Rastogi, 2006:529).

OCB lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat *altruistik* (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain. Untuk melakukan sesuatu yang baik, seseorang (karyawan) memang tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang hanya menguntungkan dirinya. Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB yang baik, karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri sehingga mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasinya. Kapasitas-kapasitas seperti ini cenderung dimiliki dan merupakan ciri seseorang (karyawan) yang memiliki kecakapan emosi yang menonjol.

Hal yang membedakan OCB dengan perilaku kerja biasa adalah OCB merupakan suatu pilihan yang bersifat sukarela dilakukan oleh karyawan, perilaku tersebut merupakan hal di luar deskripsi jabatan yang diwajibkan atas dirinya serta memiliki dampak yang positif terhadap organisasi (Newstrom & Davis, 2002 : 217). Untuk dapat

meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB diantaranya adalah kepuasan kerja (Smith et al., 1983; Bateman and Organ, 1983; Moorman, 1993; Murphy et al., 2002) dan juga motivasi (Folger, 1993).

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasinya, apabila dalam pekerjaannya merasakan kepuasan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Handoko (1992) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang ditemui dan didapatkannya dari tempatnya bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Dalam persepsi ini juga dilibatkan situasi kerja pekerja yang bersangkutan yang meliputi interaksi kerja, kondisi kerja, pengakuan, hubungan dengan atasan, dan kesempatan promosi. Selain itu di dalam persepsi ini juga tercakup kesesuaian antara kemampuan dan keinginan pekerja dengan kondisi organisasi tempat mereka bekerja yang meliputi jenis pekerjaan, minat, bakat, penghasilan, dan insentif (Johan, 2002).

Freinberg (dalam Arishanti dan Ritandiyono, 2005) mengemukakan bahwa individu yang puas akan pekerjaannya akan terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan lebih dapat berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka.

Selain kepuasan kerja, motivasi merupakan indikator yang mampu membuat seorang karyawan lebih puas dalam menjalankan aktivitasnya. Menurut Luthans (2006) motivasi adalah proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukan untuk memenuhi tujuan tertentu. Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuasaan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong inilah yang disebut motivasi.

Motivasi kerja karyawan dalam suatu organisasi dapat dianggap sederhana dan dapat pula menjadi masalah yang kompleks, karena pada dasarnya manusia mudah untuk dimotivasi dengan memberikan apa yang menjadi keinginannya. Masalah motivasi kerja dapat menjadi sulit dalam menentukan imbalan dimana apa yang dianggap penting bagi seseorang karena sesuatu yang penting bagi seseorang belum tentu penting bagi orang lain. Rivai (2001) menjelaskan bahwa motivasi kerja

adalah dorongan upaya dan keinginan yang di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya.

PERUMUSAN MASALAH

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) Tegal merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang Bisnis penyediaan layanan dan jaringan telekomunikasi (Full Network & Service Telecommunication Provider). PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting perusahaan.

Hasil survei pada awal penelitian menunjukkan bahwa OCB pada karyawan PT Telkom Cabang Tegal masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari kurang siapnya karyawan ketika harus menggantikan tugas rekan kerja yang absen, masih kurangnya kesadaran karyawan dalam bekerja sama dengan sesama anggota organisasi, masih kurangnya disiplin kerja yang dilihat dari tingkat kedisiplinan yang tidak tepat waktu serta terdapatnya beberapa karyawan yang masih melakukan pekerjaan dengan tidak sempurna dan tingginya keluhan terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan.

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Podsakoff et al, (2000) menyatakan bahwa salah satu

faktor yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan bekerja melebihi harapan perusahaan.

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan akan semakin termotivasi untuk bekerja dan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Motivasi secara sederhana dapat dirumuskan sebagai kondisi ataupun tindakan yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan atau kegiatan semaksimal mungkin karyawan untuk berbuat dan berproduksi. Peranan motivasi adalah untuk mengintensifkan hasrat dan keinginan tersebut, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa usaha peningkatan kepuasan kerja seseorang akan selalu terkait dengan usaha memotivasinya sehingga untuk mengadakan motivasi yang baik perlu mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB?
2. Apakah motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB?

3. Apakah kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja?
4. Apakah motivasi mampu menjadi pemediasi pada hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB?

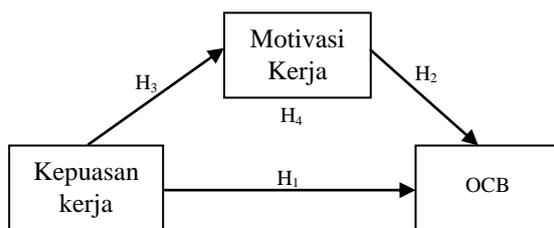
Oleh karena itu perlu dikaji lebih lanjut tentang "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organization Citizenship Behavior Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Telkom Tegal".

TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap OCB.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

PERUMUSAN MODEL PENELITIAN



Gambar 1. Model Penelitian

HIPOTESIS

- H₁: Kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB.
- H₂: Motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB
- H₃: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap motivasi Kerja.
- H₄: Motivasi mampu menjadi variabel pemediasi pada hubungan antara kepuasan dengan OCB.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Telkom Cabang Tegal yang berjumlah 54 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling* dimana sampel diambil secara proporsional berdasarkan golongan. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dari rumus tersebut didapatkan ukuran sampel minimum sebagai berikut:

$$n = \frac{54}{1 + (54 \times 0,025)}$$

$$n = \frac{54}{1,13} = 47,58 \text{ dibulatkan menjadi } 48$$

METODE ANALISIS

1. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel
 - a. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2002)

Secara operasional kepuasan kerja adalah persepsi pegawai terhadap kondisi kerja yang diukur dengan indikator :

- 1) gaji
- 2) pekerjaan
- 3) rekan kerja
- 4) promosi
- 5) penyeliaan

b. Motivasi

Motivasi adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu (Martoyo, 2000 : 164).

Secara operasional, motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong orang melakukan pekerjaan, diukur berdasarkan indikator sebagai berikut:

- 1) Pemberian penghargaan
- 2) Tanggung jawab
- 3) Kebebasan dalam bekerja
- 4) Kesempatan pengembangan diri
- 5) Hubungan pribadi dengan organisasi

c. OCB

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja di atas dan melampaui tugas yang diberikan, bebas untuk dilakukan atau tidak, dan tidak di hargai dalam sistem reward formal organisasi, serta memberi kontribusi pada kepengaruhtifan organisasi (Organ, 1988; Williams &

Anderson, 1991; pada Taly Dvir, in press).

Secara operasional, *Organizational citizenship behavior* merupakan persepsi karyawan terhadap kemauannya memberikan seluruh kemampuan yang dimiliki dengan harapan mampu meringankan beban perusahaan. Indikator yang digunakan adalah:

- 1) Menggantikan tugas rekan kerja
- 2) Membantu pekerjaan rekan kerja.
- 3) Disiplin waktu
- 4) Kesalahan kerja
- 5) Tidak mengeluh

2. Pengukuran Variabel

Pengumpulan data-data pokok dilakukan dengan pemberian kuisisioner kepada para responden dimana pengukuran variabel dilakukan dengan skala *Likert*.

3. Uji Validitas

Pengujian validitas kuesioner dalam penelitian ini menggunakan rumus korelasi *product moment* (Umar : 2002 : 111), yaitu:

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

Keterangan :

- r : korelasi Product Moment
- X : skor butir (pertanyaan)
- Y : skor faktor (variabel)
- n : jumlah sampel

Dengan menggunakan level of significant 95%, apabila :

r hitung > r tabel maka pengukuran adalah valid

r hitung ≤ r tabel maka pengukuran adalah tidak valid.

4. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *cronbach alpha* (Umar : 2002 : 125), yaitu:

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan :

r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

σ_t^2 = varians total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian total

Dengan tingkat keyakinan 95 % dan level of significant (α) sebesar 5 persen, serta derajat kebebasan (df) = n - 2, maka jika :

r hitung > r tabel, berarti item tersebut dinyatakan reliabel.

r hitung \leq r tabel, berarti item tersebut dinyatakan tidak reliabel.

5. Pengujian Hipotesis Pertama Sampai Dengan Ketiga

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependent digunakan analisis regresi linier sederhana (Supranto, 2001):

$$Y \dots i = a + bX_i + e$$

Keterangan:

Y = Variabel dependent ke-i

a = Konstanta

X_i = Variabel independent

b = Koefisien regresi

e = Kesalahan pengganggu

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Adapun formula yang digunakan adalah sebagai berikut (Supranto,2001):

$$t = \frac{b_i}{S_{b_i}}$$

Keterangan:

b_i = Koefisien regresi variabel ke-i

S_{b_i} = Standar error variabel ke-i

Kriteria pengujian:

H₀ : b_i = 0 Tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independent terhadap variabel dependent.

H_a : b_i \neq 0 Terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara variabel independent terhadap variabel dependent.

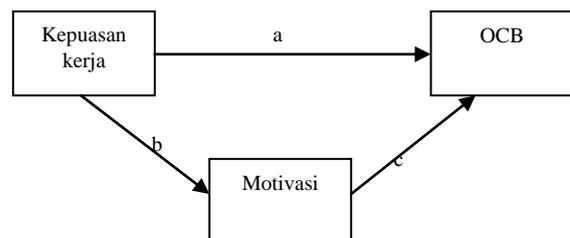
Dengan derajat kebebasan (df) = (n - k - 1) dan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$), maka:

H₀ diterima apabila - t tabel \leq t hitung \leq t tabel

H₀ ditolak apabila t hitung < -t tabel atau t hitung > t tabel.

6. Pengujian Hipotesis Keempat

Untuk menguji adanya pengaruh dari variabel *intervening* (perantara) digunakan metode analisis regresi *Multivariate*.



Gambar 2. Model Penelitian

Mengenai hubungan antar variabel dijelaskan dengan pernyataan sebagai berikut:

a. Variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (path a)

b. Variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap pemediasi (path b)

c. Variabel pemediasi memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (path c)

Untuk menganalisis hubungan antar variabel ini diperlukan persamaan regresi seperti berikut:

Regresi X dengan Y

$$Y = a + bX + e$$

$$Y = a + bZ + e$$

$$Z = a + bX + e$$

Berdasarkan langkah-langkah tersebut di atas sebuah variabel dikategorikan memiliki pengaruh pemediasi bila memenuhi kondisi sebagai berikut:

a. Pengaruh pemediasi penuh (*fully-mediated*) akan terjadi bila variabel independen yang semula berpengaruh positif menjadi tidak positif terhadap variabel dependen saat variabel pemediasi dikontrol.

b. Apabila signifikansi variabel independent meningkat atau menurun terhadap variabel dependent saat variabel pemediasi dikontrol, maka yang terjadi adalah *partially-mediated*.

Kriteria pengujian :

Hipotesis keempat diterima koefisien β variabel pemediasi mempunyai pengaruh secara penuh (*full mediated*) maupun pengaruh sebagian (*partially mediated*)

RINGKASAN HASIL PENELITIAN

1. Uji validitas dan reliabilitas

Tabel 1. Pengujian validitas dan reliabilitas item pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), kepuasan kerja dan motivasi.

Variabel	r hitung	r tabel	Keterangan
OCB	0,575	0,374	Valid
	0,639	0,374	Valid
	0,711	0,374	Valid
	0,665	0,374	Valid
	0,738	0,374	Valid
	0,685		Diterima
Kepuasan kerja	0,736	0,374	Valid
	0,666	0,374	Valid
	0,599	0,374	Valid
	0,615	0,374	Valid
	0,656	0,374	Valid
	0,661		Diterima
Motivasi	0,456	0,374	Valid
	0,498	0,374	Valid
	0,733	0,374	Valid
	0,818	0,374	Valid
	0,693	0,374	Valid
	0,654		Diterima

Berdasarkan perhitungan validitas dan reliabilitas diperoleh r hitung pada setiap pertanyaan pada variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), kepuasan kerja dan motivasi nilainya lebih besar dibandingkan nilai r tabel yaitu

sebesar 0,374 sehingga dapat dikatakan bahwa pernyataan pada variabel penelitian adalah valid dan reliabel sehingga dapat dijadikan sebagai instrumen penelitian.

2. Deskripsi jawaban responden

Tabel 2. Tabulasi tanggapan responden terhadap variabel kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Tegal menurut skor tahun 2012

Tanggapan (1)	Skor (2)	Frekuensi (3)	Jumlah skor (4) = (2) x (3)	Persentase (5)
SS	5	90	450	45,78
S	4	86	344	34,99
N	3	61	183	18,62
TS	2	3	6	0,61
STS	1	-	-	-
Jumlah		240	983	100,00

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju terhadap item pernyataan yang tergabung dalam variabel kepuasan kerja yaitu dengan total skor sebesar 450 dan persentase sebesar 45,78

persen. Tingginya jawaban tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Tegal sudah baik dan mampu mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Tabel 3. Tabulasi tanggapan responden terhadap variabel motivasi pada karyawan PT. Telkom Tegal menurut skor tahun 2012

Tanggapan (1)	Skor (2)	Frekuensi (3)	Jumlah skor (4) = (2) x (3)	Persentase (5)
SS	5	111	555	54,84
S	4	71	284	28,06
N	3	57	171	16,90
TS	2	1	2	0,20
STS	1	-	-	-
Jumlah		240	1.012	100,00

Berdasarkan tabel 3 dapat diketahui sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju terhadap item pernyataan yang tergabung dalam variabel motivasi yaitu sebesar 54,84 persen dengan total skor 555. Tingginya jawaban tersebut menunjukkan bahwa

motivasi pada karyawan PT. Telkom Tegal sudah tinggi sehingga diharapkan karyawan termotivasi untuk memberikan semua kemampuannya yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB)nya.

Tabel 4. Tabulasi tanggapan responden terhadap variabel OCB pada karyawan PT. Telkom Tegal menurut skor tahun 2012

Tanggapan (1)	Skor (2)	Frekuensi (3)	Jumlah skor (4) = (2) x (3)	Persentase (5)
SS	5	90	450	45,78
S	4	86	344	34,99
N	3	61	183	18,62
TS	2	3	6	0,61
STS	1	-	-	-
Jumlah		240	983	100,00

Berdasarkan tabel 4 dapat diketahui sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju terhadap item pernyataan yang tergabung dalam variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) yaitu dengan total skor sebesar 450 dan persentase sebesar 45,78 persen. Hal ini menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT. Telkom Tegal sudah baik.

ANALISIS REGRESI

a. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil perhitungan regresi linier sederhana antara kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Telkom Tegal dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Analisis regresi linier sederhana pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Telkom Tegal

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,7354 ^a	,5408	,5308	1,4581

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.3119	1.7844		5.2184	.0000
	Kepuasan kerja	.6369	.0865	.7354	7.3603	.0000

a. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan perhitungan regresi sederhana diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 9,3119 + 0,6369X$$

Dari persamaan regresi tersebut diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,5408. Hal ini berarti variasi perubahan Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Telkom Tegal dipengaruhi oleh variabel variasi perubahan kepuasan kerja sebesar 54,08 persen dan sisanya sebesar 45,92 dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara parsial dilakukan perhitungan uji t. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan ($n-k$)

atau ($df = 47$) diperoleh t tabel sebesar 2,0117 sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 7,3603. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($7,3603 > 2,0117$), sehingga variabel kepuasan kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan atau berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), sehingga **hipotesis pertama diterima.**

b. Pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil perhitungan regresi linier sederhana antara motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Telkom Tegal dapat dilihat pada Table 4.

Tabel 4. Analisis regresi linier sederhana pengaruh motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Telkom Tegal

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.7913 ^a	.6262	.6181	1,3155

a. Predictors: (Constant), Motivasi kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,3355	1,6081		5,1833	,0000
	Motivasi kerja	,6649	,0757	,7913	8,7787	,0000

a. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan perhitungan regresi sederhana diperoleh persamaan sebagai berikut:

$$Y = 8,3355 + 0,6649Z$$

Berdasarkan persamaan regresi tersebut diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,6262. Hal ini berarti Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT. Telkom Tegal dipengaruhi oleh variasi perubahan variabel motivasi sebesar 62,62 persen dan sisanya sebesar 37,38 dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti

Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dilakukan perhitungan uji t.

Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ($\alpha = 0,05$) dan derajat kebebasan (n-k) atau (df = 55) diperoleh t tabel sebesar 2,0117 sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 8,7787. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($8,7787 > 2,0117$), sehingga variabel motivasi (Z) mempunyai pengaruh yang signifikan atau berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), sehingga **hipotesis kedua diterima.**

c. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi

Hasil perhitungan regresi linier sederhana antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Tegal dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3. Analisis regresi linier sederhana pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi pada karyawan PT. Telkom Tegal

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,6084 ^a	,3702	,3565	2,0323

a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,2408	2,4871		3,3134	,0018
	Kepuasan kerja	,6271	,1206	,6084	5,1999	,0000

a. Dependent Variable: Motivasi kerja

$$Y = 8,2408 + 0,6271Z$$

Berdasarkan perhitungan regresi sederhana diperoleh persamaan sebagai berikut:

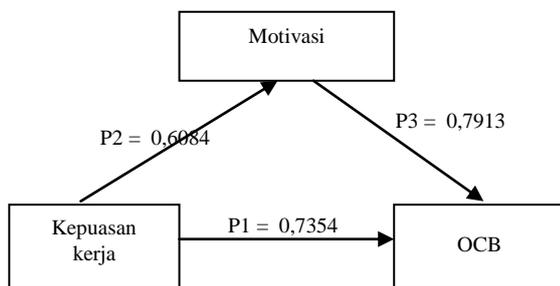
Dari perhitungan diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,3702. Hal ini berarti variasi

perubahan motivasi pada karyawan PT. Telkom Tegal dipengaruhi oleh variasi perubahan variabel kepuasan kerja sebesar 37,02 persen dan sisanya sebesar 62,98 dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi dilakukan perhitungan uji t. Dengan menggunakan tingkat keyakinan 95% ($\alpha=0,05$) dan derajat kebebasan (n-k) atau (df = 47) diperoleh t tabel sebesar 2,0117 sedangkan hasil perhitungan yang dilakukan menghasilkan t hitung variabel kepuasan kerja sebesar 5,1999. Jadi nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel ($5,1999 > 2,0117$), sehingga variabel kepuasan kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan atau berpengaruh langsung terhadap motivasi, sehingga **hipotesis ketiga diterima.**

d. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan perhitungan analisis regresi diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar 3. Analisis regresi pengaruh pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

(OCB) dengan motivasi sebagai variabel mediasi

Berdasarkan gambar di atas dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel sebagai berikut :

Pengaruh langsung = 0,7354

Artinya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebesar 73,54 persen.

1) Pengaruh tak langsung = $0,6084 \times 0,7913 = 0,4814$

Artinya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara tidak langsung melalui motivasi adalah sebesar 48,14 persen.

Berdasarkan perhitungan di atas dapat diketahui nilai pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) bernilai 73,54 persen sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 48,14. Berdasarkan perhitungan di atas menunjukkan bahwa motivasi mempunyai pengaruh secara sebagian (*partially mediate*) pada hubungan antara kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), **sehingga hipotesis keempat diterima.**

KESIMPULAN

1. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan hal

- tersebut akan meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB) nya.
2. Motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi, maka akan semakin tinggi pula Organizational Citizenship Behavior (OCB)nya.
 3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula motivasi kerja para karyawan.
 4. Motivasi mampu memberikan pengaruh sebagian (*partially mediated*) pada hubungan antara kepuasan kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan semakin baik bila diimbangi dengan motivasi yang dimiliki karyawan untuk terus meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (OCB)nya.
- tanggung jawab secara penuh atas pekerjaan yang diberikan dan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai keputusan yang ditetapkan perusahaan.
2. Sebagai upaya dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior para karyawannya, maka pihak PT Telkom Tegal perlu memperhatikan kebijakan yang terkait dengan motivasi kerja karyawan. Upaya yang dapat dilakukan, diantaranya adalah dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki sehingga karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.
 3. Sebagai upaya dalam meningkatkan motivasi kerja para karyawannya, maka pihak PT Telkom Tegal perlu memperhatikan kebijakan yang terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Upaya yang dapat dilakukan, diantaranya adalah dengan memberikan penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial kepada para karyawan yang berprestasi secara adil, melalui pemberian tunjangan jabatan, memberikan stimuli melalui pujian atas hasil kerja yang telah dilakukan serta melakukan supervisi yang didasarkan pada penilaian secara *fair*.
 4. Sebagai upaya dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior para karyawannya, maka pihak PT Telkom Tegal perlu memperhatikan kebijakan yang terkait dengan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Cara yang dapat

IMPLIKASI

1. Sebagai upaya dalam meningkatkan Organizational Citizenship Behavior para karyawannya, maka pihak PT Telkom Tegal perlu memperhatikan kebijakan yang terkait dengan kepuasan kerja. Upaya yang dapat dilakukan, diantaranya adalah dengan memberikan kesempatan yang luas dan adil kepada setiap karyawan untuk meraih jenjang karier setinggi-tingginya, memberikan

dilakukan, diantaranya adalah dengan memenuhi berbagai kebutuhan dan keinginan karyawan terkait dengan pelaksanaan aktivitas kerja mereka, didukung dengan pemberian kompensasi yang memadai sesuai dengan prestasi kerja dan tanggung jawab kerja dari masing-masing karyawan secara adil.

DAFTAR PUSTAKA

- Murphy G, Athanasau J, Neville K. 2002. Job Satisfisfaction and Organisational Citizenship Behaviour. J. Manag. Psikolog. 17: 287- 29.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. 1983. Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." Academy of Management Journal, 26(4), 587-595.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P., 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. Journal of Applied Psychology, 68,653–663.
- Newstrom, J.W. & Davis, K. 2002. *Organizational Behavior, (11th ed)*. New York : McGraw-Hill
- Moorman, RH, & Blakely, GL. 1992. A preliminary report on a new measure of organizational citizenship behavior. In: *Proceedings of the annual meeting of the southern management association*, Valdosta, GA, pp. 185–187.
- Handoko, T.H. 1992. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPF Press.
- Johan, Rita. 2002. "Kepuasan Kerja Karyawan dalam Lingkungan Institusi Pendidikan," dalam Jurnal Pendidikan Penabur, No. 01, Maret 2002.
- Arishanti dan Ritandiyono. 2005. Persepsi Karyawan Terhadap Keadilan Dalam Pemberian Upah Dengan Kepuasan Kerja (Job Satisfaction; Wages; Perception). PDII – umu. Kementerian Negara Riset dan Teknologi Republik Indonesia.
- Luthans, Fred. 1997. Organizational Behavior. Third Edition; The Mc.Graw-Hill Companies Inc; New York
- Rivai, Veithzal. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Murai Kencana : Jakarta.
- Husein Umar; Strategic Management in Action; PT. Gramedia Pustaka Utama; Jakarta: 2003.
- Supranto, J., 2001. Statistik: Teori dan Aplikasi. Erlangga, Jakarta.
- Ghozali, Imam . 2005. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Suliyanto. 2005. Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran. Ghalia Indonesia: Bogor.