

PENGARUH KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR KARYAWAN

Rizal Andrian, Asmirin Noor, Parwita Setya Wardhani¹

Email : rjajal.theblackknight@gmail.com

Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya
Jl. Wisata Menanggal No. 42, Surabaya 60234, Phone: +62318550077

ABSTRACT

This study discusses the effect of competence, job satisfaction on commitment and organizational citizenship behavior of employees at the Locomotive Depot PT. Indonesian Railways Operational Area 8 Surabaya. This study used an explanatory research design with descriptive and causal research types. The population in this study were employees at Locomotive Depot PT. Indonesian Railways Operational Area 8 Surabaya. The sampling technique used a census. The sample in this study amounted to 65 people. The method of analysis of this research uses path analysis based on multiple linear regression. The results of this study indicate that competence has a positive and significant direct effect on employee commitment, job satisfaction has a positive and significant direct effect on employee work commitment, competence has a positive and significant direct effect on employee organizational citizenship behavior, job satisfaction has a positive and significant direct effect on organizational citizenship behavior. employees, commitment has a positive and significant direct effect on organizational citizenship behavior of employees, competence has an indirect and insignificant effect on organizational citizenship behavior through employee commitment, job satisfaction has an indirect and significant effect on organizational citizenship behavior through employee commitment.

Keyword : Competency, Job Satisfaction, Commitment, Organizational Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

Belakangan ini banyak permasalahan yang dimuat di beberapa media terkait dengan masalah kualitas pelayanan kereta api yang dinilai tidak mengalami kemajuan, terutama pada keamanan, keselamatan keterlambatan perjalanan kereta api dan kenyamanan. Selain itu, kereta api masih mengalami keterlambatan dan kerusakan, dengan ini dapat memperburuk nama kereta api jika tidak segera dilakukan perbaikan dan kualitas pelayanan oleh PT. KAI (Persero). Masalah lain yang harus diselesaikan oleh PT. KAI (Persero) seperti tidak sebandingnya kapasitas kereta dengan jumlah penumpang. Selanjutnya berkaitan dengan fasilitas yang ada di dalam kereta api yang dinilai penumpang masih jauh dari kata layak sehingga harus dilakukan perbaikan terhadap

¹ Corresponding Author

fasilitas-fasilitas tersebut agar penumpang dapat merasa nyaman selama dalam perjalanan di kereta.

Untuk menghadapi situasi ini, perusahaan transportasi khususnya transportasi kereta api dituntut harus mampu menentukan strategi dan kebijakan manajemennya khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan baik. Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam perusahaan, karena keefektifan dan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut.

Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka, sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Ahdiyana (dalam Nugraha & Adnyani, 2018:2), OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu, untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan sukarela.

Tingginya OCB karyawan terbentuk dari tingginya komitmen karyawan dalam pekerjaannya guna mencapai tujuan perusahaan. Komitmen mampu memberikan perubahan yang positif terhadap OCB karyawan. Hal tersebut akan membuat karyawan tidak mudah untuk keluar dari perusahaan dan karyawan akan merasa mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan perusahaan dimana dia bekerja.

Dalam membentuk komitmen dan *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan diperlukan suatu kompetensi yang tinggi dalam mengampu pekerjaannya. Tingginya kompetensi akan berdampak positif pada tingginya komitmen dan OCB karyawan. Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Selain kompetensi yang dapat membentuk tingginya komitmen dan OCB karyawan, factor kepuasan kerja juga memegang peranan penting karena tingginya kepuasan kerja akan mampu meningkatkan komitmen dan OCB. Mangkunegara (2017:117) mengemukakan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

PT. Kereta Api Indonesia merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mengelola perkeretaapian di Indonesia. Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya merupakan departemen PT. KAI Indonesia (Persero) Daop 8 yang

bertugas untuk melaksanakan perawatan rangkaian kereta. Dalam kegiatannya, karyawan pada departemen ini dituntut untuk memiliki perilaku kerja yang mendukung tujuan PT. KAI Indonesia.

Beberapa permasalahan yang muncul dari karyawan di Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya adalah sebagian karyawan kurang puas terhadap system manajerial dan stagnanisasi kompetensinya sehingga mereka belum menunjukkan OCB yang baik seperti karyawan kurang memberikan perhatian serius terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, sering membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya, kurang membantu orang lain di luar departemen ketika pegawai memiliki permasalahan. Berkaitan dengan permasalahan yang diuraikan tersebut maka penelitian ini membahas pengaruh kompetensi, kepuasan kerja terhadap komitmen dan *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotiv PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior

Robbins (2015:45) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai bentuk perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari persyaratan-persyaratan jabatan formal seorang karyawan, meskipun demikian hal itu mempromosikan pempfungsian efektif atas organisasi. Sementara Organ *et.al* (dalam Rismayanti, 2019:34) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang secara tidak langsung diakui oleh sistem reward, dan memberi kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

Beberapa tipe atau dimensi dari OCB telah diidentifikasi Podsakoff *et al.* (dalam Robbins, 2015:37), lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri dari lima dimensi kunci, antara lain:

1. *Altruism*

Altruism merupakan perilaku membantu orang lain.

2. *Courtesy*

Courtesy merupakan menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian maupun perubahan-perubahan dalam organisasi.

3. *Civic Virtue*

Civic Virtue adalah partisipasi bertanggung jawab dalam proses politik dari organisasi.

4. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat

5. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.

Komitmen

Menurut Luthans (dalam Kurniawan, 2015:98) komitmen organisasi sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Hunt and Morgan (dalam Purnama *et al*, 2016:40) mengemukakan bahwa karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi apabila memiliki kepercayaan dan menerima tujuan dan nilai organisasi, berkeinginan untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan organisasi, memiliki keinginan yang kuat untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Menurut Allen dan Meyer (dalam Robbins, 2015:91) komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi, yaitu:

1. Komitmen afektif

Komitmen afektif berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.

2. Komitmen normati

Komitmen normatif merupakan perasaan-perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi.

3. Komitmen kontinuan

Komitmen kontinuan berarti komponen berdasarkan persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.

Kompetensi

Spencer dan Spencer (dalam Kholis & Ferdian, 2019:4) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Sementara menurut Wibowo (2016:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Gordon dalam Sutrisno (2016:214), mengidentifikasi aspek-aspek yang terkandung dalam kompetensi, diantaranya adalah:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif.

2. Pemahaman (*understanding*)

Pemahaman merupakan kedalaman kognitif dan afektif yang dimiliki individu.

3. Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang.

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan.

Kepuasan Kerja

Luthans (dalam Yasa & Dewi, 2019:1204) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Definisi berbeda dari Mangkunegara (2017:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut Gibson *et.al* (dalam Edison *et al*, 2017: 213) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat diukur dari dimensi berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Pekerjaan itu sendiri merupakan suatu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas dari pekerjaannya. Pekerjaan menantang merupakan tugas-tugas yang bersifat menantang dan memotivasi karyawan.

2. Penyelia (*supervisor*)

Supervisor adalah seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah organisasi perusahaan dimana mempunyai kekuasaan untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya.

3. Rekan Kerja

Rekan kerja yaitu evaluasi karyawan terhadap karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi

Promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya.

5. Gaji

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan, sehingga dengan gaji yang diberikan karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat.

METODE

Penelitian ini dikategorikan sebagai jenis penelitian *explanatory research*. Selanjutnya rancangan penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kausal komparatif yaitu rancangan penelitian yang disusun untuk menyelidiki kemungkinan hubungan sebab akibat antara satu atau lebih variabel tergantung dengan satu atau lebih variabel bebas (Sanusi, 2016:27). Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian (Arikunto, 2016:134). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya yang berjumlah 65 orang yang beralamat di Jl. Lamongan No. 4D Gundih Bubutan, Surabaya. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh (*sensus*), yaitu teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017:85).

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Validitas kuesioner menunjukkan sejauhmana alat pengukur mampu mengukur apa yang hendak diukur dengan menggunakan *Product Moment* ($r_{(65;95\%)} = 0,244$), artinya data pada seluruh indikator dari variable penelitian adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variable mempunyai nilai *cronbach* α lebih besar dari α kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrument yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliable.

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan analisis regresi dengan variabel *intervening*. Analisis regresi yang dilakukan adalah analisis regresi dengan variabel *intervening*. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk mengestimasi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016:212). Selanjutnya untuk menguji kesignifikanan mediasi dari variabel *intervening* digunakan uji Sobel (z).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan tabel 2 berikut ini:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung	Alpha Cronbach
Kompetensi (X1)	Pengetahuan Pemahaman Kemampuan/Keterampilan Nilai Sikap Minat	0,566 0,660 0,626 0,545 0,685 0,612	0,670
Kepuasan kerja (X2)	Pekerjaan itu sendiri Penyelia Rekan kerja Promosi Gaji	0,542 0,632 0,713 0,663 0,771	0,783
Komitmen (Z)	Komitmen afektif Komitmen normatif Komitmen kontinuan	0,820 0,784 0,719	0,667
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	<i>Altruism</i> <i>Courtesy</i> <i>Civic Virtue</i> <i>Sportsmanship</i> <i>Conscientiousness</i>	0,542 0,671 0,603 0,633 0,757	0,644

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1, terlihat seluruh indikator mempunyai nilai r hitung lebih besar dari $r_{(65;95\%)}$ yaitu 0,244, artinya data pada seluruh indikator dari variabel kompetensi, kepuasan kerja, komitmen, dan *organizational citizenship behavior* adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variabel mempunyai nilai *cronbach* α lebih besar dari α kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrumen yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliabel.

Hasil Analisis Deskriptif

Adapun deskripsi rata-rata, standar deviasi, dan median masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Deskripsi Rata-rata, Standar Deviasi, dan Median Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rata-rata	Std. deviasi	Median
Kompetensi (X1)	Pengetahuan	3,86	0,75	4,00
	Pemahaman	3,98	0,65	4,00
	Kemampuan/Keterampilan	4,12	0,67	4,00
	Nilai	4,12	0,72	4,00
	Sikap	3,97	0,75	4,00
	Minat	3,95	0,67	4,00
	Total X1		24,02	2,59
Kepuasan kerja (X2)	Pekerjaan itu sendiri	3,63	0,82	4,00
	Penyelia	3,98	0,78	4,00
	Rekan kerja	4,14	0,77	4,00
	Promosi	3,86	0,73	4,00
	Gaji	4,08	0,67	4,00
	Total X2		19,46	2,99
Komitmen (Z)	Komitmen afektif	3,85	0,78	4,00
	Komitmen normatif	3,85	0,69	4,00
	Komitmen kontinuan	4,01	0,65	4,00
	Total Z		11,60	1,65
Organizational Citizenship Behavior (Y)	<i>Altruism</i>	4,08	0,64	4,00
	<i>Courtesy</i>	3,94	0,79	4,00
	<i>Civic Virtue</i>	3,77	0,77	4,00
	<i>Sportsmanship</i>	3,83	0,67	4,00
	<i>Conscientiousness</i>	3,92	0,76	4,00
	Total Y		19,54	2,34

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 2, terlihat bahwa OCB karyawan akan terbentuk dengan baik apabila karyawan memiliki kompetensi yang baik, mempunyai kepuasan kerja yang baik, dan berkomitmen yang tinggi terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Hasil Analisis Jalur

Sub struktur 1

Tabel 3.
Hasil Analisis Regresi Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	β		
Constant	103,526	17,998		5,752	0,000
Kompetensi (X1)	2,393	1,128	0,534	2,121	0,038
Kepuasan kerja (X2)	2,977	1,082	0,756	2,751	0,008
Dependen Variabel	Komitmen (Z)				
F hitung	21,881				
Sign. F	0,000				
R	0,889				
R^2	0,790				
e1	$\sqrt{1-(0,790)} = 0,458$				

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 3 didapatkan persamaan structural pertama adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,534X_1 + 0,756X_2 + 0,458$$

Sub struktur 2

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	β		
Constant	17,154	7,881		2,177	0,033
Kompetensi (X1)	2,666	1,291	0,354	2,065	0,043
Kepuasan kerja (X2)	2,205	1,091	0,333	2,021	0,048
Komitmen (Z)	3,477	0,899	0,297	3,868	0,000
Dependen Variabel	OCB (Y)				
F hitung	4,923				
Sign. F	0,004				
R	0,622				
R^2	0,387				
e1	$\sqrt{1-(0,387)} = 0,783$				

Sumber: Data primer diolah (2021)

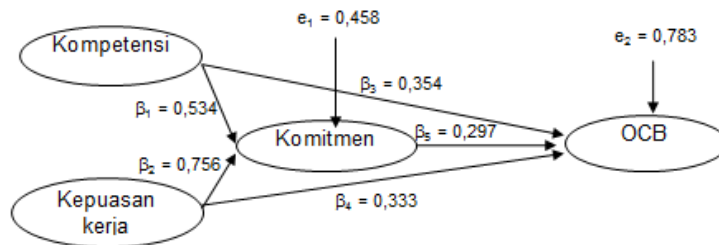
Berdasarkan tabel 4 di atas maka didapatkan persamaan structural kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

$$Y = 0,354X_1 + 0,333X_2 + 0,297Z + 0,783$$

Hasil Uji Mediasi

Berdasarkan hasil persamaan struktural 1 dan persamaan struktural 2 diperoleh diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Empiris Studi *Organizational Citizenship Behavior*
Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap OCB melalui komitmen karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya adalah sebesar $P1 \times P5 = 0,534 \times 0,297 = 0,159$. Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{ac}{\sqrt{c^2 S_a^2 + a^2 S_c^2 + S_a^2 S_c^2}}$$

$$z = \frac{(2,393)(3,447)}{\sqrt{(3,447)^2(1,128)^2 + (2,393)^2(0,899)^2 + (1,128)^2(0,899)^2}} = 1,814$$

Dengan demikian nilai z sebesar $1,814 < z$ kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi komitmen pada kompetensi terhadap OCB adalah **tidak signifikan**.

Selanjutnya berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, pengaruh tidak langsung kompetensi terhadap OCB melalui komitmen karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya adalah sebesar $P2 \times P5 = 0,756 \times 0,297 = 0,225$. Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{ac}{\sqrt{c^2 S_a^2 + a^2 S_c^2 + S_a^2 S_c^2}}$$

$$z = \frac{(2,977)(3,447)}{\sqrt{(3,447)^2(1,082)^2 + (2,977)^2(0,899)^2 + (1,082)^2(0,899)^2}} = 2,194$$

Dengan demikian nilai z sebesar $2,194 > z$ kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi komitmen pada kepuasan kerja terhadap OCB adalah **signifikan**.

Pembuktian Hipotesis

H1: Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 3, didapatkan nilai t_{hitung} pada variabel kompetensi sebesar 2,121 dengan signifikansi sebesar 0,038 (kurang dari 0,05), artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Dengan demikian **hipotesis pertama** yang berbunyi "Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kompetensi terhadap komitmen sebesar $\beta_1 = 0,534$ atau 53,4%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Yamali (2017) yang menyatakan kompetensi tenaga ahli secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan pada perusahaan jasa konstruksi yang teregistrasi di LPJK Provinsi Jambi dan penelitian Santi dan Rahyuda (2019) yang menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada PT. Nadia Kencana.

H2: Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 3, didapatkan nilai t_{hitung} pada variabel kepuasan kerja sebesar 2,751 dengan signifikansi sebesar 0,008 (kurang dari 0,05), artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen. Dengan demikian **hipotesis kedua** yang berbunyi "Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen sebesar $\beta_2 = 0,756$ atau 75,6%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ismail dan Razak (2016) yang menyatakan kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan di Departemen Kebakaran dan Penyelamatan Malaysia dan penelitian Akbar, *et al* (2016) yang menyatakan Kepuasan kerja juga berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetap pada PG Kebon Agung Malang.

H3: Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 4, didapatkan nilai t_{hitung} pada variabel kompetensi sebesar 2,065 dengan signifikansi sebesar 0,043 (kurang dari 0,05), artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian **hipotesis ketiga** yang berbunyi "Diduga kompetensi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" **dapat diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kompetensi terhadap OCB sebesar $\beta_3 = 0,354$ atau 35,4%. Kemudian besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 33,3%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nugraha dan Adnyani (2018) yang

menyatakan pengaruh secara parsial kompetensi terhadap OCB pada Sekretariat Daerah Kota Denpasar adalah positif dan signifikan dan penelitian Santi dan Rahyuda (2019) menyatakan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT. Nadia Kencana.

H4: Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 4, didapatkan nilai t_{hitung} pada variabel kepuasan kerja sebesar 2,021 dengan signifikansi sebesar 0,048 (kurang dari 0,05), artinya kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian **hipotesis keempat** yang berbunyi "Diduga kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB sebesar $\beta_4 = 0,333$ atau 33,3%. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Dewi dan Suwandana (2016) yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Aget Jaya dan penelitian Massoud *et al* (2020) yang menyatakan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan hotel di Baghdad, Iraq.

H5: Diduga komitmen berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 4, didapatkan nilai t_{hitung} pada variabel komitmen sebesar 3,868 dengan signifikansi sebesar 0,004 (kurang dari 0,05), artinya komitmen berpengaruh signifikan terhadap OCB. Dengan demikian **hipotesis kelima** yang berbunyi "Diduga komitmen berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" **diterima** pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh komitmen terhadap OCB sebesar $\beta_5 = 0,297$ atau 29,7%. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Massoud *et al* (2020) yang menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan hotel di Baghdad- Iraq dan penelitian Santi dan Rahyuda (2019) yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT. Nadia Kencana.

H6: Diduga komitmen memediasi signifikan pengaruh kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan hasil uji mediasi komitmen pada pengaruh kompetensi terhadap OCB dengan menggunakan uji Sobel didapatkan nilai z sebesar 1,814 (kurang dari 1,96), artinya pengaruh kompetensi terhadap OCB melalui komitmen karyawan adalah tidak signifikan

dengan kontribusi tidak langsung sebesar 0,159 atau 15,9%. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dari penelitian Santi dan Rahyuda (2019) yang menyatakan komitmen organisasional secara positif dan signifikan memediasi kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada PT. Nadia Kencana.

H7: Diduga komitmen memediasi signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan hasil uji mediasi komitmen pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan menggunakan uji Sobel didapatkan nilai z sebesar 2,194 (lebih dari 1,96), artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen karyawan adalah signifikan dengan kontribusi tidak langsung sebesar 0,225 atau 22,5%. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Dewi dan Suwandana (2016) yang menyatakan komitmen organisasional dinilai secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB karyawan Hotel Aget Jaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen secara signifikan memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan, artinya komitmen memberikan kontribusi positif pada kepuasan kerja dalam upaya meningkatkan OCB karyawan pada Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan eratnya hubungan komitmen dengan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan pengaruhnya terhadap OCB karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan perumusan masalah dan analisis hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini antara lain: **pertama**, kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan karena komitmen yang baik dipengaruhi oleh kemampuan/keterampilan dan nilai karyawan yang baik. **Kedua**, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan karena komitmen yang baik dipengaruhi oleh rekan kerja karyawan yang baik. **Ketiga**, kompetensi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan karena *organizational citizenship behavior* yang baik dipengaruhi oleh kemampuan/keterampilan dan nilai karyawan yang baik. **Keempat**, kepuasan kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan karena *organizational citizenship behavior* yang baik dipengaruhi oleh rekan kerja karyawan yang baik. **Kelima**, komitmen berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan karena *organizational citizenship behavior* yang baik dipengaruhi oleh komitmen kontinuan karyawan yang baik. **Keenam**, komitmen memediasi tidak signifikan pada pengaruh kompetensi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* karena adanya indikator komitmen yang kurang baik yaitu

komitmen afektif dan komitmen normatif karyawan. **Ketujuh**, komitmen memediasi signifikan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan karena adanya indikator komitmen yang baik yaitu komitmen kontinuan karyawan.

Berdasarkan ketujuh kesimpulan tersebut, peneliti memberikan beberapa saran dan rekomendasi kepada manajemen Depo Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya antara lain: **pertama**, dalam upayanya meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) agar berorientasi pada komitmen karyawannya dengan meningkatkan komitmen kontinuan karyawannya yang tergolong sudah baik serta memperbaiki komitmen normative dan afektif karyawannya yang masih tergolong kurang baik. **Kedua**, dalam upayanya meningkatkan komitmen dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan hendaknya lebih meningkatkan kompetensi karyawannya melalui peningkatan aspek kemampuan/keterampilan dan nilai yang tergolong sudah baik dan memperbaiki aspek pengetahuan, pemahaman, sikap, dan minat tergolong masih kurang baik. **Ketiga**, dalam upayanya meningkatkan komitmen dan *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan hendaknya lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawannya melalui peningkatan aspek rekan kerja yang tergolong sudah baik dan memperbaiki aspek pekerjaan itu sendiri, penyelia, promosi, dan gaji tergolong masih kurang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Mangkunegara, A.A.A. Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rismayanti. 2019. Peranan Kepribadian Locus Of Control, Terhadap Organization Citizenship Behavior Pegawai pada Dinas Pendidikan Kebudayaan Pemuda dan Olahraga Provinsi Gorontalo. *Gorontalo Management Research*, 2(1); 30-42.
- Kurniawan, Albert. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen*, 15(1); 95-118.
- Purnama, N.Q., Sunuharyo, B.S., Prasetya, A. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BRI Cabang Kawi Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis* (JAB), 40(2); 39-47 Kholis & Ferdian, 2019
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Yasa, I.G. Redita & Dewi, A.A.Sagung Kartika. 2019. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3); 1203 – 1229.

- Edison, Emron, Anwar, Yohny. & Komariyah, Imas. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sanusi, Anwar. 2016. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete dengan Program SPSS. Edisi 8*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Deponegoro.
- Yamali, Rozi. 2017. Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi Di Provinsi Jambi. *Ekonomis : Jurnal of Economics and Business*, 1(1); 213-222.
- Santi, Ketut Savira Purnama & Agoes Ganesha Rahyuda. 2019. Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kompetensi Terhadap OCB. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7); 4239-4267.
- Ismail, Azman and Mohd. Ridwan Abd Razak. 2016. Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment. *Management & Marketing*, 14(1); 25-40.
- Akbar, Firmananda Hutama, Djamhur Hamid, & Mochammad Djudi. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PG Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 38(2); 79-88.
- Nugraha, I Putu Satya & I Gusti Ayu Dewi Adnyani. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Pada Setda Kota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 7(1); 1-28.
- Dewi, Ni Luh Putu Yanti Astika & Gusti Made Suwandana. 2016. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1); 5643-5670
- Massoud, Aram H., Alaa S Jameel, and Abd Rahman Ahmad. 2020. Stimulating Organizational Citizenship Behavior by Applying Organizational Commitment and Satisfaction. *International Journal of Soci al Sci ences and Economic Review*, 2(2); 20-27.