

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR POS CABANG UTAMA SURABAYA 60000 MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Devina Aurelia, Dr. I Dewa Ketut Raka Ardiana, MM**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

[Dvnaurel011@gmail.com](mailto:Dvnaurel011@gmail.com), [ardiana@untag-sby.ac.id](mailto:ardiana@untag-sby.ac.id)

Abstract

Using work satisfaction as an intervening variable, this study attempts to explore the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior and employee performance. A total of 65 respondents were chosen at random for the study, which was carried out at the Surabaya 60000 post office main branch. Structural Equation Modeling (SEM) was used in the SmartPLS 3 application to analyze the data. The study's findings suggest that organizational commitment affects employee performance in a favorable but non-significant way. Employee performance is positively and significantly impacted by organizational citizenship behavior. Job happiness is positively and significantly impacted by organizational commitment. Job happiness is positively and significantly impacted by organizational citizenship behavior. Employee performance is positively and significantly impacted by job satisfaction. Through work satisfaction, organizational commitment has a favorable and considerable effect on employee performance. Employee performance is positively and significantly impacted by organizational citizenship behavior through work satisfaction.

**Keywords** : Organizational commitment, Organizational citizenship behavior, Employee performance, Job satisfaction

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komitmen organisasi dan perilaku warga negara organisasi berdampak pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervensi. Penelitian ini dilakukan di kantor pos cabang utama Surabaya, 60000, dan menggunakan metode random sampling untuk memilih 65 responden. Program SmartPLS 3 digunakan untuk melakukan analisis data menggunakan SEM (Modeling Equation of Structure). Hasil penelitian ini menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh terlalu banyak terhadap kinerja pegawai; komitmen organisasi berpengaruh terlalu banyak terhadap kinerja pegawai; komitmen organisasi berpengaruh terlalu banyak terhadap kepuasan kerja; komitmen organisasi berpengaruh terlalu banyak terhadap kepuasan kerja; dan kepuasan kerja berpengaruh terlalu banyak terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci** : Komitmen organisasi, *Organizational citizenship behavior*, Kinerja pegawai, Kepuasan kerja

## LATAR BELAKANG

Pergerakan dunia bisnis yang sangat cepat menyebabkan persaingan bisnis yang semakin ketat. Hal ini mendorong perusahaan untuk terus mengembangkan dan memperbaiki operasi mereka. Memberdayakan sumber daya manusia adalah salah satu cara untuk memenangkan persaingan bisnis. Sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan orang sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar potensi fisik dan mental mereka dapat dimaksimalkan untuk mencapai tujuan organisasi (Tsauri, 2013:21). Kinerja, menurut Mangkunegara (2016:67), adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai saat melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawabnya.

Konsep tentang kepuasan kerja didasarkan pada interaksi antara seseorang dan tempat kerja mereka, menurut Tsauri (2017:118). Pada dasarnya, kepuasan kerja adalah perasaan puas seseorang dalam pekerjaannya. Setiap orang akan merasa puas beda-beda tergantung pada sistem apa yang dipegangnya. Kepuasan akan meningkat sesuai dengan aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan mereka, dan sebaliknya.

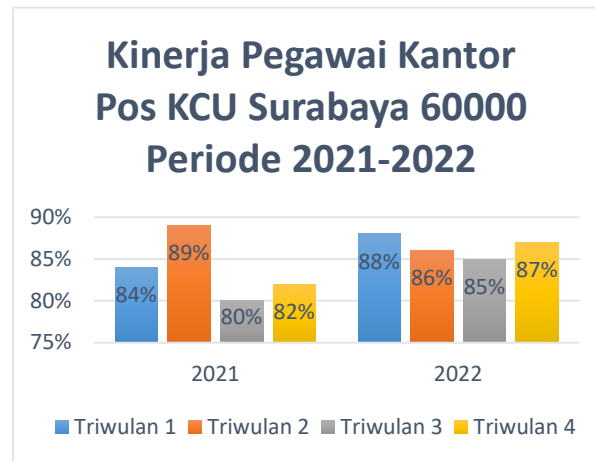
Salah satu faktor yang menentukan seberapa puas karyawan dengan pekerjaan mereka adalah komitmen organisasi. Semakin tinggi tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka, semakin besar komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan. Tingkat komitmen yang lebih tinggi akan membuat karyawan merasa memiliki organisasi dan ingin terus bekerja untuk kemajuan organisasi. Komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk tetap setia pada perusahaan dan bersedia untuk bekerja dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi (Lubis dan Jaya, 2019:9). Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai keadaan di mana seorang karyawan memihak pada organisasi dan tujuannya serta berniat untuk tetap menjadi anggota (Lubis dan Jaya, 2019:9).

Selain itu, dengan mengembangkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), organisasi mengharapkan peningkatan kinerja. *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dievaluasi atau dihargai oleh manajemen organisasi. Namun, *Organizational Citizenship Behaviour* tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang ditunjukkan tidak merupakan tuntutan dari peran individu (Naway, 2017:10). Karena perilaku ini, karyawan akan menjadi sangat setia kepada perusahaan mereka dan secara alami akan merasa nyaman dan aman saat bekerja.

Penelitian beberapa mendukung pernyataan di atas, seperti penelitian Santoso dan Kambara (2020:157) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja; penelitian Pujiwati dan Muhdiyanto (2020) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; dan penelitian Diyanti, N., Suryani, N., dan Adhika, I (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

PT. Pos Indonesia (PERSERO) adalah perusahaan milik negara atau BUMN yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman surat. Selain itu, PT. Pos Indonesia (PERSERO) menawarkan layanan keuangan, transfer uang, dan pembayaran tagihan seperti listrik, air, dan telepon. Salah satu perusahaan yang hadir di seluruh wilayah Indonesia adalah Kantor Pos Cabang Utama Surabaya dengan 60.000 karyawan. Kantor Pos Cabang Utama Surabaya terus berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. PT. Pos Indonesia Indonesia (PERSERO) menggunakan indikator kinerja utama (KPI) untuk Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.

KPI ini dihitung setiap tiga bulan sekali dan mencakup kuantitas kerja dan kualitas kerja serta tingkat kehadiran pegawai.



Gambar di atas menunjukkan hasil penilaian kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 pada tahun 2021-2022. Pada setiap triwulan, kinerja karyawan berubah. Pada tahun 2022, pencapaian kinerja karyawan cenderung turun pada setiap triwulan. Pada triwulan pertama, pencapaian kinerja sebesar 88%, kemudian turun 2% pada triwulan kedua menjadi 86%, kemudian turun lagi pada triwulan ketiga menjadi 85%, dan kemudian kembali naik pada triwulan keempat menjadi 87%.

Berdasarkan penjelasan di atas, ditemukan fenomena bahwa kinerja pegawai pada kantor pos cabang utama Surabaya 60000 masih belum optimal dan juga adanya perbedaan hasil penelitian terdahulu sehingga penulis tertarik melakukan penelitian ini untuk meneliti, menguji ulang dan mengembangkan dari penelitian terdahulu terkait dengan variabel-variabel yang akan penulis teliti dengan judul “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behaviour* Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”

## LANDASAN TEORI

### Komitmen Organisasi

“Komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi,” kata Robbins dan Judge (2015:47).

Komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan dan berusaha sebaik mungkin untuk mencapai tujuan organisasi (Lubis dan Jaya, 2019:9).

Indikator komitmen organisasi menurut Lincoln (1994) dalam Sopiha (2008:155) yaitu:

- Kebanggaan Pegawai
- Kesetiaan Pegawai
- Kemauan Pegawai

### *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Naway (2017:10), *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku membantu dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dievaluasi atau diakui oleh manajemen organisasi.

Robbins (2006:31) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* adalah perilaku pilihan yang tidak termasuk dalam kewajiban kerja formal seorang karyawan, tetapi membantu operasi organisasi.

*Organizational Citizenship Behaviour* berasal dari keinginan individu untuk membantu organisasi, menurut Muhdar (2015:15). Karyawan secara alami berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dalam suatu model kegiatan, keinginan tersebut mendorong individu untuk berperilaku secara spontan dan harus didukung oleh sistem yang bekerja sama.

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh Organ dalam Titisari (2014:7) sebagai berikut:

- a. *Altruism*
- b. *Conscientiousness*
- c. *Sportmanship*
- d. *Kindness*
- e. *Civic Virtue*

### **Kinerja Pegawai**

"Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya", Mangkunegara (2016:67).

"Kinerja adalah hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi," Sutrisno (2016:172).

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi 2018:83).

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas hasil kerja
- b. Kualitas hasil kerja
- c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas
- d. Disiplin kerja
- e. Inisiatif
- f. Ketelitian
- g. Kepemimpinan
- h. Kejujuran
- i. Kreativitas

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2009:117), didefinisikan sebagai perasaan yang menyongkong atau tidak menyongkong diri seseorang yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kondisi dirinya.

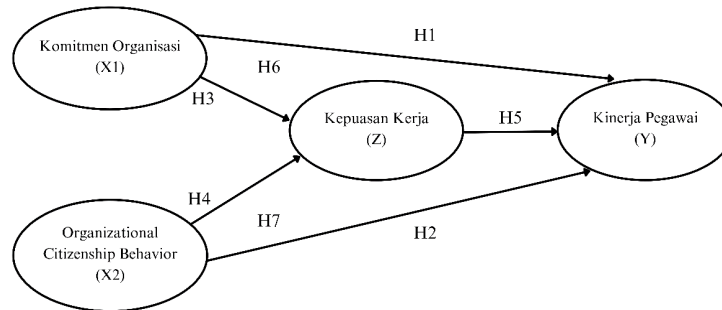
Robbins dan Judge (2011:110) mengatakan kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi atributnya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi akan memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya.

Menurut Afandi (2018:74), kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang positif dari seorang karyawan yang mencakup perasaan dan tingkah laku yang berkaitan dengan pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai sesuatu yang dihargai karena mencapai nilai-nilai penting yang diberikan oleh pekerjaan.

Menurut Afandi (2018:82) Indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pekerjaan
- b. Upah
- c. Promosi
- d. Pengawas
- e. Rekan kerja

## HIPOTESIS



H<sub>1</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000

H<sub>2</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000

H<sub>3</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000

H<sub>4</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000

H<sub>5</sub> : Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000

H<sub>6</sub> : Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 melalui kepuasan kerja

H<sub>7</sub> : *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 melalui kepuasan kerja

## METODE PENELITIAN

Penelitian asosiatif kausal meneliti hubungan sebab-akibat antara dua variabel atau lebih. Variabel yang dibahas dalam penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (X1), Perilaku Masyarakat Organisasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Penelitian ini memiliki populasi 180 karyawan Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000. Data dikumpulkan melalui kuisioner, dan hasilnya dinilai dengan skala likert lima gradasi. Cara pengambilan sampel menggunakan teknik *probability* yaitu *random sampling* dengan penentuan jumlah sampel sebanyak 65 responden dihitung menggunakan rumus *slovin*. Analisis data menggunakan SEM (Structural Equation Modeling) dengan program SmartPLS.

## Metode Analisis Data

### *Partial Least Square (PLS)*

Tujuh hipotesis yang diuji dalam penelitian ini diuji menggunakan analisis Partial Least Square (PLS). Software SmartPLS 3 akan digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel untuk tiap hipotesis. PLS dapat melakukan analisis-*analisis* sekaligus menjelaskan hubungan antar variabel. PLS digunakan untuk membantu peneliti menegaskan teori dan menjelaskan hubungan antara variabel laten. Menurut Imam Ghozali (2016:417), metode PLS dapat mengukur dan menggambarkan variabel laten, yang tidak dapat diukur secara langsung. **Analisa outer model**

Menurut Husein (2015:18) analisa outer model dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel).

Ada tiga cara untuk mengukur validitas konstruk dengan software partial least square. Yang pertama adalah validitas konvergen, yang menilai sejauh mana variabel laten menjelaskan varian indikatornya. Nilai yang diharapkan lebih dari 0,7, rata-rata varian ekstraksi (AVE) setidaknya sebesar 0,5, dan validitas diskriminan adalah nilai crossloading faktor yang bermanfaat untuk menentukan apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai.

Dengan menggunakan software partial least square, ada dua cara untuk mengukur reliabilitas. Jika nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7, maka dikatakan bahwa reliabilitasnya tinggi. Selain itu, pengujian realibilitas pada penelitian ini juga dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha. Alat penelitian dianggap dapat diandalkan (reliable) jika nilainya lebih dari 0,60 (Ghozali, 2016).

### **Analisa inner model**

Pada analisa model ini adalah untuk menguji hubungan antara konstruksi laten. *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Sarwono (2015:30) menjelaskan “kriteria batasan nilai *R square* ini dalam tiga klasifikasi, yaitu: jika nilai  $R^2 = 0,75$  sebagai model kuat, jika nilai  $R^2 = 0,50$  sebagai model sedang, jika nilai  $R^2 = 0,25$  sebagai nilai lemah.

## Teknik Pengujian Hipotesis

Nilai kritis t (nilai kritis t) yang digunakan, 1,96 (tingkat signifikansi = 5%), digunakan untuk menguji hipotesis. Nilai p (p-value) dalam penelitian ini adalah 0,05 (5%), dan jika nilai p (p-value) lebih kecil dari tingkat signifikan, koefisien itu dianggap signifikan.

### 1. Koefisien Jalur (*path Coefficient*)

- a. Jika nilai koefisien jalur adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik.

b. Jika nilai koefisien jalur adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah.

## 2. Uji pengaruh tidak langsung

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung antar variabel dengan menggunakan metode *bootstrap* oada smartPLS 3. Pada penelitian ini terdapat variabel intervening yang dikatakan mampu memediasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,048 dengan nilai *T-statistic* 0,368 <1,96 dan *P-value* 0,714 >0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang tidak signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000. Artinya komitmen organisasi yang rendah maupun tinggi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena pegawai tidak dapat menjaga komitmen organisasi ketika harus mengerjakan tugas yang lebih banyak dari biasanya. Pandangan seperti inilah yang menyebabkan pegawai kurang berkomitmen dalam bekerja. Oleh karena itu, hipotesis bahwa "Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000" ditolak.

Hasil dalam penelitian ini meskipun tidak signifikan namun mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Yusuf Surohmat (2022) yang menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi tidak dipengaruhi oleh kinerja pegawai. Namun hasil ini menolak penelitian yang dilakukan oleh Gilang Nugroho 2019 yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian pada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,361 dengan nilai *T-statistic* 2,304 >1,96 dan *P-value* 0,024 <0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kinerja pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000. Kinerja dihasilkan melalui banyak hal diantaranya rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan bantuan dan menjadi contoh yang baik akan memberikan dampak bagi sesama pegawai. Oleh karena itu, hipotesis menyatakan bahwa "*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000", dinyatakan diterima.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Indah Puji Lestari (2015) yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,592 dengan nilai *T-statistic* 6,283 >1,96 dan *P-value* 0,000 <0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif

dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki karyawan maka semakin tinggi juga rasa kepuasan kerja yang dimiliki. Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa “Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000, dinyatakan diterima

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh M. Aditya Putra Pratama (2017) yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengujian pada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kepuasan kerja menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,339 dengan nilai *T-statistic* 3,410 > 1,96 dan *P-value* 0,001 < 0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* dengan kepuasan kerja. Ketika pegawai memiliki sikap OCB yang tinggi, mereka akan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati dan menciptakan rasa senang serta bahagia yang memberikan kepuasan tersendiri bagi para pegawai. Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000” dinyatakan diterima.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Chairul Anwar (2021) yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Pengujian pada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,439 dengan nilai *T-statistic* 2,818 > 1,96 dan *P-value* 0,006 < 0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi rasa kepuasan kerja yang dimiliki oleh pegawai maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut. Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa “Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000”, dinyatakan diterima.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Ina Wayan Trisna Diyanti (2021) yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Pengujian pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,260 dengan nilai *T-statistic* 2,411 > 1,96 dan *P-value* 0,019 < 0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Artinya kepuasan kerja mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Agar kinerja pegawai bisa dioptimalkan secara maksimal, maka kepuasan kerja pegawai sangat perlu diperhatikan, karena semakin puas seseorang tentu akan membuatnya semangat dalam bekerja dan akan berdampak pada kinerjanya. Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja merupakan hal yang tidak terpisahkan dari sebuah organisasi, karena dalam suatu organisasi membutuhkan hal-hal yang bisa memotivasi pegawai agar bisa bekerja dengan baik dan benar sehingga tujuan dari organisasi bisa tercapai dan



mendapatkan hasil yang bagus. Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa “Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 melalui kepuasan kerja” dinyatakan diterima.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Gilang Nugroho (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

### **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja**

Pengujian pada pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja menunjukkan besarnya koefisien parameter 0,149 dengan nilai *T-statistic* 2,168 > 1,96 dan *P-value* 0,034 < 0,05. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Artinya Kepuasan Kerja mampu memediasi *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai. Pernyataan ini didukung dengan perilaku konkrit pegawai yang menerapkan indikator *organizational citizenship behavior*, menjadikan tempat kerja nyaman dan tenteram sehingga kepuasan kerja pegawai meningkat. Adanya rasa puas karyawan, membuat karyawan lebih termotivasi dan bersemangat sehingga meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, hipotesis menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 melalui kepuasan kerja” dinyatakan diterima.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Melvin Inkiriwang (2023) yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berperan sebagai mediasi pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian “Pengaruh Komitmen Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening” didapatkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif tidak signifikan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000. Di mana hal tersebut berarti tinggi dan rendah komitmen organisasi yang dimiliki oleh pegawai tidak mempengaruhi kinerja pegawai.
2. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.
3. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.
4. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.

5. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.
6. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.
7. Dari hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan melalui kepuasan kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000.

## Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan pada penelitian ini, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000
  - a. Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 hendaknya terus menjaga kepuasan kerja pegawai yang dirasa sangat baik, dikarenakan pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 mampu terdorong dalam melakukan pekerjaan agar lebih terarah dan mencapai tujuan mereka.
  - b. Diharapkan pegawai Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000 dapat menggunakan penelitian ini sebagai pemahaman dan pengalaman lebih lanjut untuk mengetahui komponen apa saja yang mempengaruhi kepuasan maupun kinerja serta permasalahan apa yang muncul dan bagaimana cara mengatasi permasalahan yang muncul tersebut
2. Bagi perusahaan Kantor Pos Cabang Utama Surabaya 60000
 

Bagi peneliti selanjutnya, dapat menambahkan lebih banyak variabel untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Selain itu, dapat meningkatkan jumlah variabel dengan melakukan penelitian di perusahaan berbeda dengan membandingkan hasil penelitian sebelumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi*, 2018. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)**. Yogyakarta: Nusa Media
- Allen, N.J. and Meyer J.P.* 2016. **The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, Journal of Occupational Psychology**. Vol.63. No.1. pp. 1-18
- Bangun, Wilson.* 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Erlangga.
- Darmadi.* 2018. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Yogyakarta: CV Budi Utama.
- Ghozali, Imam.* 2018. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25**. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hartini, Fadlillah, A.M., Ismainar, H., Setyorini, R., Bairizki, A., Muftiasa, A., Manuhutu, M., Ramadhani, I., Yuningsih, E., Kristanto, T., Suparto., Hidayatunnisa', N., Husniadi. Dan Aziz, F.* 2021. **Kinerja Karyawan Konsep Penilaian Kinerja di Perusahaan**. Bandung: Wisina Bhakti Persada
- Hasibuan, Malayu.* 2017. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hussein, A.S.* 2015. **Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan smartPLS 3.0**. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

- Lubis, M.J. dan Jaya, Indra.* 2019. **Komitmen Membangun Pendidikan (Tinjauan Krisis Hingga Perbaikan Menurut Teori)**. Medan: CV. Widya Puspita.
- Mackenzie, Podsakoff & Dennis W. Organ.* 2006. **Organizational Citizenship Behavior : It's Nature, Antecedents and Consequences**. California: Sage Publications, Inc.
- Mangkunegara, A.P.* 2009. **Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia**. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P.* 2011. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan 10. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Muhdar.* 2015. **Organizational Citizenship Behavior Perusahaan**, Gorontalo: Sultan Amai Press
- Naway, A. F.* 2017. **Komunikasi dan Organisasi Pendidikan**. Gorontalo: Ideas Publishing.
- Nazir, Moh. Ph. D.* 2009. **Metode Penelitian**. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Nitisemito.* 2019. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Priadana, M. Sidik dan Denok Sunarsi.* **Metode Penelitian Kuantitatif**. Tangerang: Pascal Books, 2021.
- Priansa, Donni Juni.* 2018. **Perencanaan & Pengembangan SDM**. Bandung. Alfabeta.
- Robbins, P. Stephen.* 2006. **Perilaku Organisasi**. Edisi Sepuluh. Diterjemahkan oleh: Drs. Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga
- Robbins, S. P., & Judge, T. A.* 2015. **Perilaku Organisasi**. Jakarta: Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan.* 2015. **Membuat Skripsi, Tesis, dan Disertasi dengan Partial Least Square SEM( PLS-SEM)**. Yogyakarta: ANDI.
- Siyoto, S. & Sodik, A.* 2015, **Dasar Metodologi Penelitian**, Yogyakarta: Literasi Media Publishing
- Sugiyono.* 2013. **Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D**. Bandung: ALFABETA
- Sule, E.* 2002. **Keterkaitan antara Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan**. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Vol. 2, No. 2, STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy.* 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedelapan**. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Thoha, M.* 2014. **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tsauri, Sofyan.* 2013. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Jember: STAIN Jember Press.
- Yusuf, M.R., dan Syarif, D.* 2018. **Komitmen Organisasi**. Jakarta : Nas Media Pustaka.