

**Peran Keinginan Keluar sebagai Moderasi ;
Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Karyawan
terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*
Pada *Asuransi Amanah***

Hariyanto R. Djatola ^{1*}

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Panca Bhakti, Palu, Indonesia

Nur Hilal ^{2*}

Departemen Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Panca Bhakti, Palu, Indonesia

*Corresponding Email; hilalnur2804@email.com

ABSTRACT

This research is an explanatory research (Explanatory research) which will prove the causal relationship between the independent variables, namely the commitment and job satisfaction variables; moderating variable that is the desire to leave; and the dependent variable (Organizational Citizenship Behavior (OCB)). Data sources in the form of Primary data, namely data collected through questionnaires, as well as study documentation relating to this research. Commitment directly influences organizational citizenship behavior (OCB). Job satisfaction directly affects organizational citizenship behavior (OCB). The effect of commitment on organizational citizenship behavior (OCB) is not moderated by the desire to leave. The effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) is not moderated by the desire to leave.

Keywords: Commitment, Job Satisfaction, Outgoing Desire, and OCB

ABSTRAK

Sumber daya yang dimiliki perusahaan sangatlah penting dalam memenangkan tingginya persaingan, terlebih terletak pada karyawan yang memiliki kompetensi menjadi sumber kekuatan perusahaan, maka penelitian ini ingin mengetahui komitmen dan kepuasan kerja karyawan akan perusahaan tidak memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan lain. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan sebab akibat antara variabel bebas yaitu variabel komitmen dan kepuasan kerja; variabel moderasi yaitu keinginan untuk keluar; dan variabel terikat (*Organizational Citizenship Behavior (OCB)*). Sumber data berupa data Primer yaitu data yang dikumpulkan melalui kuesioner serta studi dokumentasi yang berkaitan dengan penelitian ini. Temuan dari hasil penelitian bahwa komitmen karyawan pada *organizational citizenship behavior (OCB)* memiliki efek secara langsung akan tugas yang diberikan walaupun bukan tugas utama dan juga kepuasan karyawan akan apa yang berikan perusahaan memiliki efek pada *organizational citizenship behavior (OCB)*. Peran keinginana untuk keluar perusahaan bukan hanya diukur dari komitmen dan kepuasan karyawan, sesungguhnya ada variabel lain yang memiliki efek akan keluarnya atau pindah karyawan ke perusahaan lain.

Kata Kunci : Komitmen, Kepuasan Kerja, Keinginan Keluar dan OCB

I. PENDAHULUAN

Sumber keunggulan dalam persaingan itu terletak pada sumber daya yang bersifat tacit, karyawan merupakan salah satu sumber daya yang amat penting dalam kehidupan perusahaan. Meskipun perusahaan sudah memiliki sarana dan prasarana yang memadai, namun tidak memiliki karyawan yang berkomptensi dalam keahlian dalam bidanya maka akan sulit bagi perusahaan untuk bersaing dengan pesaing-pesaing potensial. Peran karyawan sangat penting dalam kemajuan perusahaan yang menjadi faktor yang sangat vital untuk mencapai dan menjalankan fungsi serta tujuan dari perusahaan. Karyawan memiliki peran yang diandalkan oleh perusahaan dalam merencanakan, melaksanakan, mengelola, dan mengendalikan arah kesuksesan perusahaan. Karyawan sebagai penunjang tercapainya tujuan, akan tetapi karyawan juga memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang memengaruhi sikap- sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menjadi dan menentukan prestasi kerja, dedikasi, dan kecintaannya dalam pekerjaan yang di bebaskan kepadanya.

Manakala hal hal tersebut diatas, maka seorang karyawan memiliki peranan yang penting dalam memajukan Bank Sulteng sehingga seluruh karyawan yang ditugaskan ditempat tersebut harus dapat dikelola dan dibina agar mereka merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mampu berkontribusi untuk kinerja dan kemajuan PT. Lestari Permata Utamakarena adanya ketidakpuasan dalam bekerja dapat menurunkan kualitas pemberian pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. (Davis,1985).

Perilaku karyawan yang diharapkan oleh pihak hanya perilaku *in role* atau hanya yang sesuai dengan imbalan yang diperolehnya, tetapi juga diharapkan mampu untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya dilakukan atau perilaku *extrarole* yang biasa disebut *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Kepuasan kerja akan dirasakan apabila yang bersangkutan merasakan kepuasan antara lain terhadap pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi yang akan didapatnya, atasan di tempat kerjanya dan juga rekan-rekan sesama karyawan. Temuan dari kepuasan kerja dan OCB sangat bervariasi di berbagai studi penelitian. Namun dalam 15 studi independen di seluruh konteks yang berbeda menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan OCB seperti yang dibahas oleh Organ dalam Mehboob dan Bhutto (2012). Karyawan puas tampaknya lebih cenderung menampilkan perilaku positif yang secara efektif dapat berkontribusi terhadap fungsi organisasi secara menyeluruh. Kepuasan kerja memiliki hubungan paling kuat dengan OCB. Karyawan akan cenderung menampilkan OCB ketika mereka merasa puas terhadap dukungan atau manfaat yang diterimanya (misalnya kerja yang positif, pengalaman yang menyenangkan) yang dirasakan dalam Asuransi Amanah atau dengan rekan pekerjaan mereka.

Keberhasilan dan kinerja seorang karyawan ditentukan oleh kepuasan kerja, sehingga ketika kepuasan dan keberhasilan tercapai, karyawan berkomitmen pada organisasinya. Menurut Organ (2003, pp. 2-3), komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). *OCB* adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau

peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi. Jika karyawan dalam organisasi memiliki *OCB*, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Asuransi Amanah adalah Asuransi yang berada di kota palu yang dapat digolongkan sebagai organisasi penyedia jasa yang juga mengandalkan kualitas pelayanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Kecepatan pelayanan, keramahan, efektifitas tindakan serta kenyamanan bagi pelanggan asuransi dan pengunjung akan menjadi kunci keberhasilan dalam pengelolaan sebuah Asuransi. Agar masyarakat mau memanfaatkan sarana pelayanan yang lebih baik yang ada, maka sarana pelayanan yang lebih baik harus berkualitas. Kualitas Sarana Pelayanan Yang lebih baik sangat ditentukan oleh 4 (empat) pilar yaitu : (1) Sumber daya manusia, (2) Produk Asuransi, (3) Standar Prosedurnya, dan (4) Sarana Penunjangnya. Tujuan tersebut akan tercapai apabila individu-individu di dalam Asuransi Amanah mampu memberikan kontribusi yang positif dan menguntungkan bagi Asuransi Amanah. Manakala berdasarkan data obesrvasi yang diperoleh bahwa pada tahun 2020 terdapat 5 orang tenaga karyawan yang mengundurkan diri/pindah dari Asuransi Amanah, dan pada tahun 2021 meningkat menjadi 9 orang tenaga karyawan yang mengundurkan diri/pindah dari Asurasnsi Amanah.

Tindakan *resign* (mengundurkan diri) menginterpretasikan suatu bentuk ketidaktoleransian tenaga karyawan terhadap tempat kerja yang mungkin dianggap kurang ideal, sehingga karyawan tersebut memutuskan untuk mengundurkan diri. Sebagaimana hal ini berbanding terbalik dengan salah satu dimensi *OCB*, *sportmanship* yang menunjukkan suatu kerelaan atau toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Hasil *tracer study* dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner pada saat pra riset. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui apakah adanya masalah pada *OCB* tenaga karyawan pada asuransi amanah menemukan bahwa adanya tenaga karyawan yang tidak berperilaku *OCB*, dan ditemukan persentase yang cukup tinggi pada dimensi *Civic Virtue* sebesar 80% dan dimensi *sportmanship* sebesar 75%. Pada dimensi *Civic Virtue* karyawan kurang berperan ekstra terhadap kelangsungan Asuransi. Sedangkan dimensi *Sportmanship* masih menunjukkan adanya bentuk-bentuk ketidaktoleransian karyawan, dan hal tersebut cukup menjelaskan bahwa perilaku *OCB* yang ditunjukkan karyawan pada Asuransi Amanah masih dalam kategori rendah.

A. Komitmen Organisasi

Steers (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Mathis dan Jackson (2002) mendefinisikan komitmen organisasional dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-

nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai komitmen organisasi dari beberapa ahli, mempunyai beberapa kesamaan yang dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengertian sebagai suatu kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas yang dimiliki seseorang terhadap organisasi. Jadi komitmen organisasi ini menggambarkan hubungan diantara individu dengan organisasi, jika individu yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi, maka ia akan mempunyai kesetiaan, kepercayaan dan loyalitas pada organisasi dimana ia bekerja.

Komitmen organisasi dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2000) dengan tiga komponen organisasi yaitu:

a. Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Komitmen afektif mengarah pada *the employee's emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization*. Ini berarti, komitmen afektif berkaitan dengan keterikatan emosional karyawan, identifikasi karyawan pada, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Dengan demikian, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang ingin (*want to*) melakukan hal tersebut.

b. Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*)

Komitmen kontinuans berkaitan dengan *an awareness of the costs associated with leaving the organization*. Hal ini menunjukkan adanya pertimbangan untung rugi dalam diri karyawan berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja atau justru meninggalkan organisasi. Karyawan yang terutama bekerja berdasarkan komitmen kontinuans ini bertahan dalam organisasi karena mereka butuh (*need to*) melakukan hal tersebut karena tidak adanya pilihan lain.

c. Komitmen Normatif (*normative commitment*).

Komitmen normatif merefleksikan *a feeling of obligation to continue employment*. Dengan kata lain, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Ini berarti, karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi merasa bahwa mereka wajib (*ought to*) bertahan dalam organisasi.

B. Keinginan Keluar (*Turnover intention*)

Variabel keinginan berpindah berhubungan secara signifikan dengan dan dapat digunakan untuk meramalkan tingkat perputaran yang sesungguhnya seperti ditunjukkan studi-studi sebelumnya yang menggunakan variabel keinginan berpindah dan tingkat *turnover* sekaligus, dengan demikian, organisasi dapat mengevaluasi hasil studi sehubungan dengan tingkat perputaran sesungguhnya yang dihadapi. menyatakan bahwa keinginan untuk mengakhiri tugas atau meninggalkan organisasi berhubungan dengan rasa puas atau tidak puas individu terhadap pekerjaannya. *Turnover* menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi.

Penyebab *turnover* antara lain pekerja memiliki kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang rendah atas pekerjaannya yang ada sekarang dan termotivasi untuk mencari pekerjaan lain.

Keinginan berpindah mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Dalam studi yang dilakukan, variabel ini digunakan dalam cakupan luas meliputi keseluruhan tindakan penarikan diri (*withdrawal cognitions*) yang dilakukan karyawan. Tindakan penarikan diri menurut Abelson (1987) terdiri atas beberapa komponen yang secara simultan muncul dalam individu berupa adanya pikiran untuk keluar, keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, mengevaluasi kemungkinan untuk

menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain, dan adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

C. Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2005:117) juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* yang rendah, dan sebaliknya jika karyawan banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* karyawan tinggi.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Teori tentang kepuasan kerja menurut Rivai (2004:475) adalah :

a. Teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

b. Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

c. Teori dua faktor (*two factor theory*)

Kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Dissatisfies (hygiene factors) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

D. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan antara yang diharapkan dengan kenyataan. Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins, 1998:181-182):

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang persepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

E. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang dipakai peneliti adalah indikator-indikator yang dikembangkan oleh Celluci, Anthony J dan David L. De Vries dalam Mas’ud (2004) yang meliputi antara lain:

- a. Kepuasan terhadap gaji, yaitu senang atau tidak senang karyawan akan gaji yang diterima.
- b. Kepuasan dengan promosi, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan promosi yang dilakukan perusahaan.
- c. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan dukungan dari rekan kerjanya.

- d. Kepuasan terhadap supervisor, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.

F. **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Terdapat beberapa definisi OCB yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Robbins & Judge (2008:40) dalam bukunya *Organizational Behavior* yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain mengenai pengertian OCB dikemukakan oleh Garay (2006:34) ia menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya, sedangkan Purba & Seniati, (2004: 106) menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan insiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman.

G. **Dimensi-Dimensi Organization Citizenship Behavior**

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai OCB *Individual* (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB-*Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Menurut Organ (2003), Indikator OCB adalah sebagai berikut:

- a. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
- b. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
- c. *Civicvirtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.
- d. *Courtesy*, perilaku meringankan *problem-problem* yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- e. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel komitmen dan kepuasan kerja; variabel moderating yaitu keinginan keluar; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih

memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut (Indriyantoro dan Supomo, 1999).

A. Populasi Penelitian

Populasi merupakan subjek Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga karyawan di Asuransi Amanah yang berjumlah 89 orang

B. Teknik Pengambilan Sampel

Dalam penelitian ini digunakan metode *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2017).

C. Teknik Pengujian Instrumen

Untuk memecahkan masalah pokok sekaligus untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dapat digunakan metode analisis sebagai berikut:

1. Metode analisis deskriptif yaitu dengan cara menganalisa gambaran komitmen organisasi, keinginan keluar, kepuasan kerja dan OCB.
2. *Moderated Regression Analysis* (MRA) digunakan untuk menganalisis pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap OCB, dengan keinginan keluar sebagai variabel moderating.

III. PEMBAHASAN

A. Pengaruh komitmen terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diketahui skor probabilitas signifikansi uji F sebesar 0,000 karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H0 ditolak sehingga H1 yang berbunyi bahwa ada pengaruh komitmen terhadap OCB karyawan diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tenaga karyawan pada Asuransi Amanah masuk dalam kategori tinggi. Hal ini bisa dilihat dari uji hipotesis dimana komitmen memiliki pengaruh sebesar 23,7%, sehingga bisa diketahui bahwa komitmen memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tenaga karyawan. Semakin tinggi komitmen maka OCB yang dihasilkan oleh seorang tenaga karyawan akan meningkat. Menurut Rioux dan Penner (2001), faktor-faktor yang mendorong munculnya OCB dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu peduli terhadap organisasi dimana keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi, hal ini untuk menunjukkan kebanggaan dan komitmen karyawan pada organisasi.

Pada akhirnya, komitmen yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, seperti misalnya menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan pada pemimpin, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, produktivitas yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Chen dan Francesco (2003) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap, penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chughtai (2008); Kuehn & Al-Busaidi, (2002); Kwantes (2003); dan Cohen, (2006) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan efek yang positif dari komitmen.

B. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Nilai signifikansi variabel kepuasan kerja sebesar 0,000, karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H₀ ditolak sehingga H₂ yang berbunyi bahwa bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB tenaga karyawan diterima. Dari hasil uji analisis regresi diperoleh koefisien regresi sebesar 0,515 yang berarti setiap terjadi perubahan kepuasan kerja akan berpengaruh pula pada peningkatan OCB tenaga karyawan sebesar 0,515 dengan asumsi variabel lain konstan. Menurut Podsakoff (1994), menyebutkan kepuasan kerja karyawan merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB, di samping komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agung AWS Waspodo dan Lussy Minadaniati (2012); Bara dkk (2016) yang menyimpulkan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan.

Kepuasan kerja seseorang ditentukan oleh perbedaan antara semua yang diharapkan dengan semua yang dirasakan dari pekerjaannya atau semua yang diterimanya secara aktual. Individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Ketika pegawai telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Balasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan menjadi bagian (*sense of belonging*) dari organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship behavior* (Konovsky & Pugh, dalam Gita, dkk, 2012).

C. Pengaruh komitmen terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimoderasi oleh keinginan keluar

Hasil uji *Moderated Regression Analysis* (MRA) menunjukkan nilai koefisien variabel komitmen memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,475 dengan tingkat signifikansi 0,016 (<0,05). Variabel keinginan keluar memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,724 dengan tingkat signifikansi 0,353 (>0,05), dan variabel moderasi memberikan nilai koefisien parameter sebesar -0,004 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,527 (>0,05). Variabel moderasi yang merupakan interaksi antara komitmen dan keinginan keluar ternyata tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keinginan keluar bukan merupakan variabel moderasi antara komitmen dengan OCB.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) tidak diperkuat atau diperlemah oleh variabel keinginan keluar. Hal ini disebabkan besarnya loyalitas tenaga karyawan terhadap pekerjaannya. Indikator *normative commitment* menunjukkan loyalitas karyawan terhadap pekerjaannya kepada pihak Asuransi Amanah dan menyatakan perasaan bersalah ketika akan meninggalkan/keluar dari Asuransi . Hal ini menyebabkan karyawan akan menyelesaikan pekerjaan secara maksimal sehingga dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). Indikator lain yang dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu indikator *continuance commitment*. Pada indikator ini karyawan menyatakan dampak serius apabila meninggalkan Asuransi Amanah karena minimnya peluang kerja yang tersedia. Selain faktor lama bekerja, faktor pendidikan juga mempunyai peranan dalam menentukan komitmen karyawan di Asuransi . Tinggi dan ketatnya persaingan dalam dunia kerja membuat karyawan di Asuransi Amanah tidak akan meninggalkan Asuransi , sehingga karyawan akan tetap memiliki komitmen terhadap Asuransi . Hal tersebut dikarenakan ketika karyawan dengan pendidikan Diploma-III keluar dari Asuransi Amanah maka karyawan tersebut akan kesulitan dalam mencari pekerjaan baru. Hal ini tentu saja secara tidak langsung memaksa karyawan untuk mematuhi setiap peraturan Asuransi , sehingga dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam Asuransi . Karyawan yang memiliki

organizational citizenship behavior (OCB) akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi Asuransi, menerima tujuan dan prinsip Asuransi, serta bangga terhadap Asuransi nya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Debora Eflina Purba dan Ali Lina Liche Seniati (2004) dalam Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menyatakan bahwa komponen komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap dimensi *altruism, courtesy, civic virtue* dan *conscientiousness* serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* total. Selanjutnya, juga ditemukan pengaruh positif dan signifikan dari komitmen normatif terhadap dimensi *civic virtue* dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Adanya kesamaan visi dan misi antara karyawan dengan Asuransi Amanah akan membuat karyawan merasa bahwa mereka sudah bekerja di tempat yang sesuai dengan tujuannya. Hal ini akan membuat mereka sanggup apabila diberikan tugas karena mereka merasa bahwa tujuan organisasi juga merupakan tujuan mereka. Disamping itu karyawan Asuransi Amanah yang memiliki komitmen tinggi akan menerima tugas dan melaksanakannya dengan bertanggung jawab. Mereka juga akan cenderung senang dalam membantu rekan kerja yang sedang melakukan tugas di luar kantor. Meningkatnya tingkat kepatuhan terhadap perintah organisasi dan mengindahkan teguran akan terlaksana. Perasaan iri dan konflik sesama rekan kerja pun cenderung tidak terjadi karena mereka lebih memilih untuk menghindarinya.

D. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)* dimoderasi oleh keinginan keluar

Hasil uji Moderated Regression Analysis (MRA) menunjukkan nilai koefisien parameter variabel kepuasan kerja sebesar 0,467 dengan tingkat signifikansi 0,005 ($<0,05$). Variabel keinginan keluar memberikan nilai koefisien parameter sebesar -0,152 dengan tingkat signifikansi 0,778 ($>0,05$). Variabel moderasi memberikan nilai koefisien parameter sebesar 0,001 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,759 ($>0,05$). Variabel moderasi yang merupakan interaksi antara kepuasan kerja dan keinginan keluar ternyata tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel keinginan keluar bukan merupakan variabel moderasi.

Hasil ini menunjukkan bahwa perilaku OCB tenaga karyawan yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja tidak dimoderasi oleh faktor keinginan keluar. OCB merupakan perilaku sukarela seorang tenaga karyawan yang tidak termasuk ke dalam deskripsi formal pekerjaan sehingga jika tidak ditunjukkan maka karyawan tidak mendapatkan hukuman. Perilaku OCB yang ditampilkan oleh tenaga karyawan di Asuransi Amanah merupakan perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward atau penghargaan formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektifitas organisasi.

Interaksi dari dukungan organisasi dalam bentuk perlakuan adil pada semua tenaga karyawan, mendukung aktifitas-aktifitas tenaga karyawan dan memberikan kondisi kerja yang baik serta memberikan *reward* yang sesuai pada tenaga karyawan merupakan faktor pendorong yang meningkatkan kepuasan kerja tenaga karyawan. Karyawan yang merasa puas atas perilaku organisasi maka akan meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mereka. Permasalahan yang diindikasikan timbul akibat kurangnya *organizational citizenship behavior (OCB)* akan dapat diatasi, seperti hubungan antar karyawan akan semakin harmonis, adanya kesadaran terhadap tugas diluar jam kerja dan keaktifan dalam bekerja lembur. Disamping itu hubungan antara Asuransi Amanah dan karyawan akan lebih baik sehingga karyawan pun tidak mengeluh dan akan bertanggung jawab dalam mengerjakan perintah atau tugas dari

organisasi. Kondisi ini merupakan faktor yang menurunkan angka *turn over* tenaga karyawan di Asurasni Amanah.

IV. KESIMPULAN

Temuan dari hasil penelitian bahwa komitmen karyawan pada organizational citizenship behavior (OCB) memiliki efek secara langsung akan tugas yang diberikan walaupun bukan tugas utama dan juga kepuasan karyawan akan apa yang berikan perusahaan memiliki efek pada organizational citizenship behavior (OCB). Peran keinginan untuk keluar perusahaan bukan hanya diukur dari komitmen dan kepuasan karyawan, sesungguhnya ada variabel lain yang memiliki efek akan keluarnya atau pindah karyawan ke perusahaan lain. peningkatan komitmen dapat dilakukan oleh bagian kepegawaian atau komite ke karyawan Asurasni Amanah melalui pertemuan formal maupun informal dengan mensosialisasikan pengetahuan tentang peraturan yang berlaku di Asurasni Amanah dan sanksi apa saja yang akan didapat jika tidak mematuhi, hal ini dapat dilakukan secara berkesinambungan dengan memperhatikan ketiga konsep, yaitu komitmen afektif, normatif dan kontinuen. Sebaiknya adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam jangka pendek melalui pengembangan kemampuan pengawasan, peningkatan hubungan antar karyawan dengan membuat suasana kerja yang nyaman, promosi bagi yang berprestasi dan adanya pelatihan yang dilakukan secara rutin sehingga karyawan lebih termotivasi. Temuan dari penelitian ini memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk menambah variabel lain yang dimungkinkan mempunyai pengaruh terhadap OCB, seperti variabel kepemimpinan, rasa keadilan, lingkungan kerja dan faktor-faktor lainnya sehingga penelitian tentang OCB mencapai kesempurnaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abelson, M. A. 1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72: 382-386
- Agung AWS Wasposito, Lussy Minadaniati, 2012. Pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan pada PT. Trubus SwadayaDepok. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) |Vol. 3, No. 1, 2012*
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 2000. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application* California: Sage Publication
- Bara Dhatu Dewanggana, Patricia Dhiana Paramita, Andi Tri Haryono, 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi pada PT. PLN APP Semarang). *Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016*.
- Chen, Z. X & Francesco, A. M. 2003. The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior. Vol. 62, No. 3, pp: 90-510*.
- Chughtai, A. A. 2008. *Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior. Behavioral and Applied Management. Vol. 9, No. 2, pp: 169- 182*
- Cohen, A. 2006. The Relationship Between Multiple Commitments and Organizational Citizenship Behavior in Arab and Jewish Culture. *Journal of Vocational Behavior. Vol. 69, No. 1, pp: 105-118*.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akutansi Dan Manajemen, Yogyakarta : BPFE, 1999.

- Kuehn, K. W & Al-Busaidi, Y. 2002. Citizenship Behavior in a Non-Western Context: an Examination of the Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics on Selfreported OCB. *International Journal of Commerce & Management*. Vol. 12, No. 2, pp: 107-125.
- Kwantes, C. T. 2003. Organizational Citizenship and Withdrawal Behaviors in the USA and India: does Commitment Make a Difference?. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 3, No. 1, pp: 5-26.
- Mangkunegara, A. P. (2005). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Mathis, Robert L, dan John H.Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama Salemba Empat. Jakarta
- Mas'ud, Fuad. (2004). *Survei Diagnosis Organisasional, Konsep& Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Mehboob and Bhutto.2012. Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Jurnal Ilmu Pendidikan, (Online), Jilid 3, No 9* (<http://www.journal-archievs14.webs.com/1447-1455.pdf>).
- Organ, D.W. 2003. *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Podsakoff, P. M & Mackenzie, S. B. 1994. *Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness*. *Journal of Marketing Research*. Vol. 31, No. 3, pp: 351-363
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke. Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. 1998. *Organizational behavior: Concepts, Controversies, applications (8th ed)*. Upper Sadlle River, NJ: Prentice-Hall
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, 2008, *Perilaku Organisasi.*" Buku 1. Edisi 12. Salemba Empat, Jakarta.
- Steers R.M., dan Sanchez Runde, C.J. 2002. Culture Motivation, and work behavior. In M.J Gannon, & K.L Newman (Eds). *The Blackwell Handbook of Principles of Cross Cultural Management* (pp. 190-216). Bodmin, UK. MPG Books.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Swanburg, R. C. 2000. *Kepemimpinan dan Manajemen untuk Karyawan Klinis*. Alih bahasa Suharyati Samba. EGC. Jakarta.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.