PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

(Studi Kasus Karyawan PT. Fumira Semarang)

Sutrisno [1)], Andi Tri Haryono[2)], Moch. Mukeri Warso[3)]

[1)] Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

[2), 3)] Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

Employee performance is the main capital for a company to be able to maintain its existence in the industrial world. Many things that support for human resources to have good quality and performance, one of which is Organizational Citizenship Behavior, job satisfaction and organizational commitment. The purpose of this research is to know the working relationship and organizational commitment to Organizational Citizenship Behavior. To determine the effect of job satisfaction, organizational commitment and citizenship behavior on employee performance.

Population in this research is all employees of production of PT. Fumira Semarang as many as 92 people. The sample required is 92 people. The sampling technique is a saturated sampling technique (census). Statistical analysis performed.

The results of the research are as follows: (1) There is positive influence and significant job satisfaction on Organizational Behavioral Behavior, (2) There are positive and significant influence of organizational commitment to the Behavior of Citizenship, (3) There is positive influence and significant job satisfaction and organizational commitment and (5) there is a positive and significant influence of organizational commitment to employee performance, (6) there is a positive and significant influence Organizational Citizenship Behavior on employee performance , (7) there is a positive and significant influence of job satisfaction, organizational commitment and citizenship behavior together to the performance of employees of PT. Fumira Semarang

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

ABSTRAKSI

Kinerja karyawan merupakan modal utama bagi suatu perusahaan untuk dapat mempertahankan eksistensinya dalam dunia industri. Banyak hal yang mendukung bagi sumberdaya manusia untuk memiliki kualitas dan kinerja yang baik, salah satunya adalah *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Fumira Semarang sebanyak 92 orang. Sampel yang diambil sejumlah 92 orang. Teknik pengambilan sampel adalah teknik sampling jenuh (sensus). Analisis statistik yang dilakukan meliputi regresi linier berganda dan pengujian hipotesis.

Kesimpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut : (1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, (5) Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, (6) Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan, (7) Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Fumira Semarang

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior,* Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM/karyawan) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan, dimana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Perusahaan harus memiliki SDM yang berkompeten dan memiliki tingkat kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011).

Permasalahan mengenai kinerja merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, karena itu manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan tersebut akan membuat manajemen perusahaan dapat mengambil berbagai kebijakan yang diperlukan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya agar sesuai dengan harapan perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya yaitu *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai suatu perilaku karyawan yang melebihi apa yang distandarkan (Darmawati, 2013). Karyawan yang baik (*good citizens*) cenderung menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2012).

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge 2012). Karyawan yang puas lebih menyukai situasi pekerjannya daripada karyawan yang tidak puas (Ristiana, 2013).

Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya (Brodoastuti, 2016). Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya (Minarsih, 2012).

Berdasarkan latar belakang masalah, maka rumusan masalah adalah Bagaimana meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan" kemudian muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut (1) Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*? (2) Seberapa besar pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan ?

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ristiana (2013) menyatakan kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizati-onal Citizenship Behavior (OCB)*, disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung-jawab dan dedikasi. Karyawan yang puas kemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui pekerjaan normal, dan bahkan lebih dari itu karyawan yang puas ada kemungkinan lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman positif mereka (Robbins, 2012). Dengan demikian, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H_1: Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Luthans (2012) mengemukakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Dalam penelitian ini keterikatan dan kepedulian karyawan terhadap perusahaan sangat mendukung untuk karyawan berperilaku suka rela dan ikhlas dalam menyelesaikan pekerjaan, temasuk membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan.

H_2:Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

H_3:Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja, dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Putrana (2016) mengemukakan kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2012). Dengan demikian, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H_4: Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Komitmen organisasional merupakan suatu ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi yang timbul karena adanya kepercayaan, kemauan untuk mencapai suatu tujuan serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan diri sebagai bagian dari organisasi dan hal tersebut yang menjadikan karyawan akan tetap bertahan dalam suatu organisasi baik dalam kondisi menyenangkan maupun tidak. Kuatnya

komitmen dari karyawan pada perusahaan turut menjadi penentu bagaimana sifat dan tingkah laku karyawan tersebut selama berada dalam perusahaan. Komitmen organisasional mendo rong karyawan untuk mempertahan kan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan kualitas yang baik, lebih totalitas dalam bekerja dan tingkat *turnover* terhadap perusahaan pun rendah (Akbar 2017). Dengan demikian, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H_5: Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

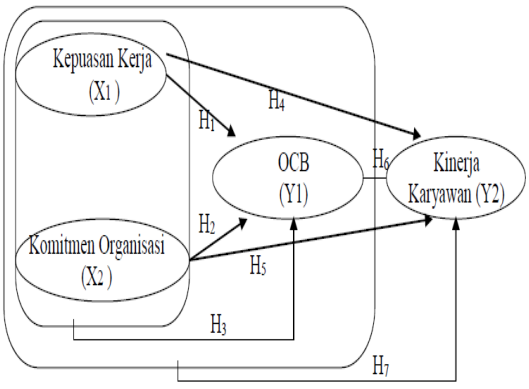
Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

Robbins dan Judge (2012), menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Karyawan yang baik (*good citizens*) adalah cenderung untuk menampilkan OCB di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak OCB. Kinerja individu akan memengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut adanya perilaku karyawan dalam suatu instansi. Perilaku yang baik dari pegawai akan mampu meningkatkan perubahan pada kinerja pegawai yang ada di organisasi. Dengan demikian, hipotesis yang dapat dirumuskan adalah:

H_6: Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

H_7:Diduga terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan

Kerangka Pemikiran Teoritis



METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi PT. Fumira Semarang

sebanyak 92 orang. Sampel yang diambil sejumlah 92 orang. Teknik pengambilan sampel adalah teknik sampling jenuh (sensus). Analisis statistik yang dilakukan meliputi regresi linier berganda dan pengujian hipotesis.

HASIL PENELITIAN

Regresi Linier Berganda Model 1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,334	1,364		2,444	,016
	Kepuasan Kerja	,388	,098	,383	3,964	,000
	Komitmen Organisasi	,420	,093	,437	4,527	,000

a a. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan

$Y_1 = 3{,}334 + 0{,}388\ X_1 + 0{,}420\ X_2$

Dari hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Regresi Linier Berganda Model 2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,300	1,395		2,366	,020
	Kepuasan Kerja	,211	,105	,211	2,002	,048
	Komitmen Organisasi	,349	,102	,370	3,423	,001
	OCB	,255	,105	,259	2,426	,017

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan

$Y_2 = 3{,}300 + 0{,}211\ X_1 + 0{,}349\ X_2 + 0{,}255 Y_1$

Dari hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (X_1), komitmen organisasi (X_2) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi model 1 adalah sebesar 0,560 yang berarti variasi perubahan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebesar 56%, sedangkan sisanya 44% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian (misalnya lingkungan kerja dan kemampuan kerja).

Nilai koefisien determinasi model 2 adalah sebesar 0,553 yang berarti variasi perubahan kinerja karyawan dipengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 55,3%, sedangkan sisanya 44,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian (misalnya lingkungan kerja dan kemampuan kerja).

Uji t-Model 1

Pengujian Hipotesis Kepuasan kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil dari pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa nilai t hitung = 3,964 > t tabel 1,662 dengan signifikasi 0,000. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dapat diterima. Artinya hipotesis 1 diterima. Keadaan tersebut sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama OCB karyawan (Robbins, 2012). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi.

Pengujian Hipotesis Komitmen organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil dari pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa nilai t hitung = 4,527 > t tabel 1,662 dengan signifikasi 0,000. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dapat diterima. Artinya hipotesis 2 diterima. Hal ini sesuai teori yang dikemukakan Luthans (2012), bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatian nya terhadap organisasi dan keberhasil an serta kemajuan yang berkelanjutan.

Uji t-Model 2

Pengujian Hipotesis Kepuasan kerja Terhadap Kinerja karyawan

Hasil dari pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung = 2,002 > t tabel 1,662 dengan signifikasi 0,048. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat diterima. Artinya hipotesis 4 diterima. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja akan semakin meningkatkan kinerja yang tinggi pula. Kepuasan kerja dalam hal apapun sangat penting karena kecenderungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan tidak akan dapat tercapai tanpa adanya kepuasan kerja karyawan. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan.

Pengujian Hipotesis Komitmen organisasi Terhadap Kinerja karyawan

Hasil dari pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung = 3,423 > t tabel 1,662 dengan signifikasi 0,001. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat diterima. Artinya hipotesis 5 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kinerja, sedangkan jika komitmen rendah akan menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal,

karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi dalam mencapai tujuan. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai.

Pengujian Hipotesis *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja karyawan

Hasil dari pengujian diperoleh nilai t hitung untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai t hitung = 2,426 > t tabel 1,662 dengan signifikasi 0,017. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan dapat diterima. Artinya hipotesis 6 diterima. Robbins dan Judge (2008), menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Variabel pembentuk OCB tersebut berkaitan dengan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, sikap suka rela dan ikhlas terhadap perusahaan sangat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga terciptalah loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh sikap kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan meskipun tidak diawasi dan dikenakan sanksi, partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan serta inisiatif dan sikap sukarela dalam meningkatkan cara menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Uji F-Model 1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	412,837	2	206,418	59,018	,000[b]
	Residual	311,283	89	3,498		
	Total	724,120	91			

a. Dependent Variable: OCB
b. Predictors: (Constant), Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

Hasil dari pengujian diperoleh nilai F hitung untuk variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara

bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa nilai F hitung = 59,018 > F tabel 3,099 dengan signifikasi 0,000. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan dapat diterima. Artinya hipotesis 3 diterima.

Uji F-Model 2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	395,793	3	131,931	38,506	,000[b]
	Residual	301,511	88	3,426		
	Total	697,304	91			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan
b. Predictors: (Constant), OCB, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

Hasil dari pengujian diperoleh nilai F hitung untuk variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa nilai F hitung = 38,506 > F tabel 2,708 dengan signifikasi 0,000. Dan dengan menggunakan batas signifikansi sebesar 0,05, nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Dengan arah koefisien positif, maka dengan demikian dapat diperoleh bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan dan dapat diterima. Artinya hipotesis 7 diterima.

Analisis Path

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil analisis Jalur (Path Analysis) maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* bukan penentu dalam mencapai kinerja karyawan artinya kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya, artinya *Organizational Citizenship Behavior* tidak bersinergi dengan variabel kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Fumira Semarang.

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil analisis Jalur (Path Analysis) maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizienship Behavior*

bukan penentu dalam mencapai kinerja karyawan artinya komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung yang lebih besar dari pengaruh tidak langsungnya, artinya komitmen organisasi tidak bersinergi dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Fumira Semarang.

Kesimpulan

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi kepuasan kerja (b_1) sebesar 0,388 dan t hitung (3,964) > t tabel (1,662) atau sig t (0,000) < 0,05, dengan demikian H1 diterima.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi komitmen organisasi (b_2) sebesar 0,420 dan t hitung (4,527) > t tabel (1,662) atau sig t (0,000) < 0,05, dengan demikian H2 diterima.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan secara bersama-sama terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana F hitung (59,018) > F tabel (3,099) atau sig F (0,000) < 0,05, dengan demikian H3 diterima.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Fumira Semarang, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi kepuasan kerja (b_1) sebesar 0,211 dan t hitung (2,002) > t tabel (1,662) atau sig t (0,048) < 0,05, dengan demikian H4 diterima.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Fumira Semarang, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi komitmen organisasi (b_2) sebesar 0,349 dan t hitung (3,423) > t tabel (1,662) atau sig t (0,001) < 0,05, dengan demikian H5 diterima.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational*

Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan PT. Fumira Semarang, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana nilai koefisien regresi *Organizational Citizenship Behavior* (b_3) sebesar 0,255 dan t hitung (2,426) > t tabel (1,662) atau sig t (0,017) < 0,05, dengan demikian H6 diterima.

7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT. Fumira Semarang, hal ini dibuktikan dalam analisis statistik dimana F hitung (38,506) > F tabel (2,708) atau sig F (0,000) < 0,05, dengan demikian H7 diterima.
8. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,56 yang berarti variasi perubahan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi kepuasan kerja, dan komitmen organisasi sebesar 56%, sedangkan sisanya 44% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian.
9. Nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,553 yang berarti variasi perubahan kinerja karyawan dipengaruhi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 55,3%, sedangkan sisanya 44,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian

Saran

1. Sebaiknya manajemen PT. Fumira Semarang mengajak diskusi dengan karyawan yang tak kooperatif, tetaplah bersikap tenang dan positif, tapi tetap adil. Jika dari diskusi tersebut berhasil menemukan sumber dari tingkah lakunya yang sulit saat bekerja, berarti akan lebih besar kemungkinanya perusahaan untuk mendapatkan solusi yang paling tepat.
2. Sebaiknya manajemen PT. Fumira Semarang terus berusaha melakukan aktivitas yang berorientasi pada pengembangan dan kemajuan diri karyawan serta terus memberikan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.
3. Sebaiknya manajemen PT. Fumira Semarang meningkatkan kondisi kerja yang kondusif sehingga

karyawan akan merasa senang dengan rekan kerja yang selalu memberikan dukungan cukup, karyawan merasa mudah minta bantuan untuk pekerjaan tertentu kepada rekan kerja, dan karyawan merasa menikmati dapat bekerja dengan rekan kerja yang bertanggung jawab

DAFTAR PUSTAKA

Akbar, Amirul, 2017, Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT PELINDO Surabaya), Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 47 No.2 Juni 2017

Andriani, G., dkk, 2012, *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja pada Karyawan. *Jurnal Penelitian Psikologi. Vol. 03, No. 01, 341-354*

Arikunto, Suharsimi, 2012, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta, Jakarta.

Bodroastuti, Tri, 2016, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan, *JDEB*, Vol 13 No.1 Maret 2016

Darmawati, Arum, 2013, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Studi pada Karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, *Jurnal Economia*, Volume 9, Nomor 1, April 2013.

Dharma, Agus. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rosdakarya, Bandung.

Fahmi, Irham. 2014. *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus.* Alfabeta. Anggota IKAPI, Bandung.

Ghozali, Imam, 2011. *Aplikasi Analisis dengan program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Hasibuan, Malayu, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Indriani, Etty dan Waluyo, Hari, 2012, Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai negeri Sipil di Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening, Surakarta., *Jurnal STIE-AUB,*

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2011, *Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, BPFE, Yogyakarta.

Jayadi, 2012, Kompetensi Guru, spiritual intelligence, self determination theory dan Organization Citizenship Behaviour. *Jurnal Humanitas*, Vol. IX No. 2

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki, 2014, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Luthans, Fred, 2012, *Perilaku Organisasi*, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta.

Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosda Karya, Bandung.

Marzuki. 2012. *Statistika Terapan Untuk.* Penelitian *Ilmu-Ilmu Sosial*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta

Maulana, Fakhrian Harza, 2015, Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BTN kantor Cabang Malang, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 22 No. 1 Mei 2015.

Minarsih, Maria Magdalena, 2012, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Moral Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, *jurnal.unpand.ac.id*

Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta

Putrana, Yoga, 2016, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang, *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016

Rifai, Harif Amali, 2013. A Test of the Relationships Among Perceptions of Justice, Job satisfaction, Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behivior. *Gadjah Mada lnternational Journal of Business*, Volume 7, N0.2, May-August, 131-154.

Ristiana, Merry. 2013, Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar, *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Vol. 9, No. 1, Hal, 56 – 70, Januari 2013

Rivai, Veithzal 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Robbins, Stephen P dan Judge, Timothy A. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.

Robbins, P. Stephen, 2012. Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi dan Aplikasi. Alih Bahasa

Handayana Pujaatmika Edisi Bahasa Indonesia. Prenhalindo, Jakarta.

Setyobudi, Septian Beny, 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada Pt. Benih Citra Asia Jember, *Artikel Ilmiah Mahasiswa*, Universitas Jember, Jember

Siagian, Sondang, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Sugiyono. 2013. *Statistik Untuk Penelitian*. Alfabeta, Bandung

Sunarno, 2015, Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Guru SMA Kesatrian Dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67), *ISBN*:978-979-3649-81-8

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta

Titisari, Purnami. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan.* Mitra Wacana Media, Jakarta.

Umar, Husien, 2012, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja.* Raja Grafindo Persada, Jakarta