

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. GELORA PERSADA MEDIATAMA SEMARANG

Yoga Putrana¹⁾, Azis Fathoni²⁾, Moh Mukeri Warso³⁾

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

^{2),3)} Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

ABSTRACT

The purpose of this study were 1) to analyze the influence of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. 2) To analyze the effect of organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior. 3) To analyze the effect of job satisfaction on employee performance 4) To analyze the effect of organizational commitment on employee performance. 5) To analyze the effect of job satisfaction, organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior and employee performance. The population in this study were employees of PT. Gelora Persada Mediatama Semarang, with the number of 50 people. Data analysis used are validity, reliability testing, regression, t test and the coefficient of determination.

The results of the study at a significance level of 5% showed that: (1) negative effect on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), which is indicated from the results of the regression $\beta = -0.291$, and the significant value of 0.042; where the significance of less than 0.05 ($0.042 < 0.05$), (2) positive influence on the organizational commitment, organizational citizenship behavior (OCB), which is indicated from the results of the regression $\beta = 0.400$, and 0.822 significant value; where the significance is greater than 0.05 ($0.098 > 0.05$); (3) Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) has positive influence on employee performance, as indicated by the regression results Job Satisfaction $\beta = 0.133$ (sign $0.159 > 0.05$) and organizational citizenship behavior (OCB) $\beta = 0.738$ (sign $0, 06 > 0.05$) while the Organizational commitment negatively affect employee performance, as indicated by the regression results Organizational commitment $\beta = -0.222$ (sign $0.160 > 0.05$). Rated R^2 Contributions job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior (OCB) to explain the improved performance of employees of PT. Gelora Persada Mediatama of (ΔR^2) 0581.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, OCB, Employee Performance.

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. 2) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior. 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan 4) Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. 5) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap Organizational Behavior Kewarganegaraan dan kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gelora Persada Mediatama Semarang, dengan jumlah 50 orang. Analisis data yang digunakan adalah validitas, uji reliabilitas, regresi, uji t dan koefisien determinasi.

Hasil studi pada tingkat signifikansi 5% menunjukkan bahwa: (1) efek negatif pada kepuasan kerja, organisasi perilaku kewargaan (OCB), yang diindikasikan dari hasil β regresi = -0,291, dan nilai signifikan 0,042; di mana signifikansi kurang dari 0,05 ($0,042 < 0,05$), (2) pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, organisasi perilaku kewargaan (OCB), yang diindikasikan dari hasil β regresi = 0,400, dan nilai signifikan 0,822; di mana signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,098 > 0,05$); (3) Kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh hasil regresi Kepuasan Kerja $\beta = 0,133$ (masuk $0,159 > 0,05$) dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) $\beta = 0,738$ (tanda $0,06 > 0,05$) sedangkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, seperti yang ditunjukkan oleh regresi hasil Organisasi komitmen $\beta = -0,222$ (masuk $0,160 > 0,05$). Nilai R^2 Kontribusi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB) menjelaskan peningkatan kinerja karyawan PT. Gelora Persada Mediatama dari (ΔR^2) 0581.

Kata kunci: *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, OCB, Kinerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge 2008). Menurut Luthans (2009), terdapat lima dimensi kepuasan kerja, yaitu: pembayaran, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, *supervisor*, dan rekan kerja. Meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan mempengaruhi perilaku karyawan dalam kondisi kerja sehari-hari. Perubahan perilaku tersebut menunjukkan ciri-ciri yang terdapat dalam komponen perilaku kewargaan organisasi yang dikemukakan oleh Organ *et al.* (2006).

Komitmen organisasional dapat digunakan untuk memprediksi aktivitas profesional dan perilaku kerja karena komitmen organisasional mencerminkan sikap positif individu pada organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, untuk menjadi disiplin dalam bekerja, untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan tingkat pencapaian seseorang. Dengan cara ini, pengetahuan dan pemahaman tentang komitmen organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk memprediksi

perilaku kerja individu (Sahertian dan Soetjipto, 2011).

Organisasi sendiri menginginkan pegawai yang memiliki kinerja yang baik. Kinerja para pegawai yang bekerja tidak hanya bersedia bekerja sesuai tugas-tugas tertulis saja, tetapi bersedia melakukan tugas yang tidak tertulis dalam deskripsi pekerjaan mereka. Katz (Jansen dan Yperen, 2004) menerangkan kinerja adalah sebuah konsep luas dan kompleks yang terdiri dari dua aspek fundamental berbeda, yaitu kinerja di-peran diamanatkan oleh organisasi dan perilaku kerja yang lebih spontan adalah perilaku inovatif. Perilaku ekstra di dalam organisasi juga dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Begitu pula PT. Gelora Persada Mediatama yang menginginkan hal tersebut. OCB yang diinginkan PT. Gelora Persada Mediatama yaitu pegawai mampu bekerja di bidangnya dengan baik dan juga mampu menjadi seorang penghibur (entertainer). Karena berdasarkan kenyataan di lapangan, pegawai yang dikontrak sebagai peniar dituntut untuk bisa menjadi pembawa acara (*Master of Ceremony*), operator, hingga dapat mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan kesenian.

Saat ini ada beberapa kelemahan aplikasi OCB pegawai PT. Gelora Persada Mediatama, seperti yang disebutkan oleh Direktur PT. Gelora Persada Mediatama,

antara lain tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang menunjukkan tingkat *conscientiousness* dan *sportmanship* yang rendah serta kemampuan pegawai yang masih kurang dalam mengoperasikan peralatan yang ada. Hal itu karena rasa ingin belajar pegawai masih rendah, ini menunjukkan tingkat *courtesy* yang rendah. Sedangkan tingkat kedisiplinan yang rendah ditunjukkan dari tingkat keterlambatan pegawai saat masuk kerja yang cukup tinggi.

Berdasarkan pra penelitian yang penulis lakukan, indikator OCB yang lemah di PT. Gelora Persada Mediatama adalah *courtesy*, *conscientiousness* dan *sportmanship*. Berdasarkan wawancara tanggal 6 Januari 2016, menurut Koordinator Bidang SDM, untuk meningkatkan OCB perlu adanya Komitmen Organisasi dan kepuasan kerja yang diterjemahkan oleh pihak PT. Gelora Persada Mediatama dalam dimensi lingkungan kerja, sarana prasarana dan kompensasi. Pihak Perusahaan menjelaskan bahwa sudah melakukan pelatihan dan memberikan kenyamanan kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali, agar organisasi PT. Gelora Persada Mediatama tetap berjalan. Perlakuan ini bertujuan agar semua pegawai merasa nyaman saat bekerja.

Di sisi lain, pihak PT. Gelora Persada Mediatama menyadari bahwa Komitmen Organisasi merupakan salah satu dari indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai terutama hal-hal yang berkaitan dengan peran ekstra dari pegawai.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2009). Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa

jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para pegawai tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

2. Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan

pengembangan diri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga pegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

4. Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

B. Komitmen Organisasi

Sopiah (2008) memberikan definisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi.

Komitmen Organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins, 2008). Selain itu Rosita (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap

organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi.

Berdasarkan penelitian Allen dan Mayer (1997) ketiga komponen dari komitmen menyebabkan berbagai konsekuensi yang berbeda dengan perilaku kerja, seperti kehadiran, kinerja, dan kemauan untuk memenuhi panggilan tugas. Dasar dari argumen tersebut, tentu saja konsekuensinya berbeda pada masing-masing komponen komitmen.

1. *Affective Commitment* .

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah.

Affective commitment juga memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi cenderung akan lebih giat untuk berangkat bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian dalam hal kinerja atau hasil pekerjaan yang dilakukan. Individu dengan *affective commitment* akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah. Disamping itu karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki tingkah laku *organizational citizenship behaviour* yang lebih tinggi.

2. *Continuance Commitment* .

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu

tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

3. *Normative Commitment* .

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Dengan adanya perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Dengan adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti kinerja, tingkat kehadiran, dan *organizational citizenship behaviour*. Disamping itu *normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan.

Normative commitment memiliki hubungan dengan perilaku *organizational citizenship*. Walaupun demikian hubungan antara *normative commitment* dengan perilaku *extra-role* lebih lemah jika dibandingkan *affective commitment*.

C. **Organizational Citizenship Behavior**

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu. *Organizational citizenship behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan." Organ (1997) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif

organisasi. Organ (1997) juga mencatat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis "kepuasan berdasarkan kinerja". Organ menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) harus didefinisi ulang menggunakan *contextual performance* dimana *contextual behavior* adalah aktivitas yang tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga teknisnya berfungsi.

Organ (1988) juga mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi dari *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu :

a. *Altruism*

Perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasional.

b. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

c. *Conscientiousness*

Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum yang diharapkan organisasi.

d. *Courtesy*

Perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak orang lain yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain .

e. *Sportmanship*

Perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal dengan tidak membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa kurang berkenan.

Dari hasil penelitian meta-analisis Organ dan Ryan (dalam Luthans, 2006) membuktikan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan

mereka akan lebih berpartisipasi dalam *organizational citizenship behavior* (OCB), misalnya bekerja suka rela untuk aktifitas pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan membuat komentar positif mengenai perusahaan.

D. Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sebagai suatu organisasi, Perusahaan ingin berkembang dan bertahan terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Suatu organisasi yang berhubungan langsung dengan publik memerlukan kinerja yang baik sehingga mutu pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Khaerul Umam, 2010).

Robert L.Mathis dan John H. Jackson (2001) dalam Khaerul Umam (2010), factor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan dengan organisasi

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Bambang Wahyudi (2002) dalam Khaerul Umam (2010) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.

Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat dalam literatur-literatur mengenai organisasi, antara lain oleh Organ (1988); Organ&Ryan (1995); Podsakoff, et all (1993,2000). 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. Sehingga hampir tidak ada perdebatan yang berarti di kalangan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian oleh Jehad Mohammad, dkk (2011) menyimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja baik eksternal maupun internal sangat berperan penting sebagai pemicu terjadinya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan. Murphy, James dan Neville (2001) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Penelitian yang dilakukan Unuvar (2006), menyimpulkan antara lain bahwa selain kepuasan kerja, komitmen organisasi terbukti berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian Danan dan Hasanbasri (2007), membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

C.O. Reilly dan J. Chatman (1986) dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Porter, Mowday dan Steer (1982) menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi adalah orang yang bersedia memberikan sesuatu sebagai kontribusi bagi organisasi sehingga kinerjanya akan meningkat. MacKenzie (1997) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja. Schell (1981), Schappe (1998) dan Debora (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja mempunyai efek positif terhadap kinerja karyawan, demikian juga ketidakpuasan akan berdampak negatif terhadap kinerjanya. Kemangkiran, keluar dari pekerjaan, protes merupakan contoh efek dari ketidakpuasan (Luthans, 2006).

Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana karyawan yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan karyawan yang kurang terpuaskan.

Hasil penelitian dari McNeese-Smith (1996) menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja. Hasil penelitiannya membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional merupakan variabel independen yang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Utomo (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja, artinya kinerja kerja seseorang akan meningkat ketika kepuasan kerja individu berada pada posisi yang tinggi.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Komitmen karyawan terhadap organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Porter, Steers, Boulian, dan Mowday 1974 adalah refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Babaskus et al, 1996). Komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kinerja, sedangkan jika komitmen rendah akan menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar (MacKenzie, 1998). Hackett, 1994 menyatakan bahwa *consequence* dari komitmen pada organisasi adalah kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Hasil penelitian dari Harrison dan Hubbard (1998) menyatakan bahwa komitmen mempengaruhi *outcomes* (keberhasilan) organisasi.

Hasil studi McNeese – Smith (1996) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berhubungan signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

Luthans (2006) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti kinerja tinggi, tingkat pergantian karyawan yang rendah, dan tingkat ketidakhadiran yang rendah.

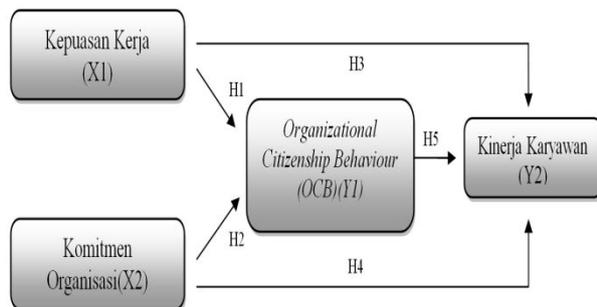
Hubungan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dengan Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Ariani (2008) juga mengemukakan bahwa perilaku positif ditempat kerja akan mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Marita Ahdiyana (2009) menunjukkan bahwa perilaku positif karyawan atau anggota organisasi yaitu melalui OCB mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Karambaya (1989) melakukan pengujian empiris tentang hubungan antara *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan kinerja.

Kerangka Pemikiran Teoritis

Dari tinjauan pustaka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar berikut ini :



Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang diajukan, tujuan penelitian, landasan teori mengenai penelitian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H₁: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₄: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

H₅: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan antara variabel bebas (independent variabel) yaitu variabel komitmen organisasi, variabel kepuasan kerja dan variabel terikat (dependent variabel) yaitu variabel kinerja karyawan dan variabel *Organizational Citizenship Behaviour (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 (Sugiyono, 2011).

Populasi dan Sample

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dengan jumlah 50 orang (data karyawan Januari 2016). Menurut Arikunto (2008) apabila subjeknya kurang dari 100 orang, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian populasi atau studi sensus.

Metode Pengumpulan data

1. Data primer

Data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian melalui penyebaran kuesioner (Ferdinand, 2006).

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui buku, jurnal dan artikel.

Dalam penelitian ini akan dipakai score untuk questioner dengan nilai sebagai berikut :

Tabel Bobot score

Keterangan	Arti	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3

Y_1	=	OCB
Y_2	=	Kinerja karyawan
a	=	Konstanta
b_1, b_5	=	Koefisien regresi
e	=	Faktor gangguan

Metode Analisis Data

Pengujian analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan software SPSS 20. SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis statistika.

Analisis yang digunakan adalah :

1. Pengujian Validitas Indikator

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji signifikan dilakukan dengan membandingkan dengan alpha 0.05. Jika $sig < 0,05$, atau membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. maka butir atau pertanyaan Suatu variabel dinyatakan valid jika r hitung $> r$ tabel (Ghozali, 2009).

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan Cronbach's Alpha. Pengujian reliabilitas pada taraf signifikan yang digunakan adalah $(\alpha) = 5\%$. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ (Nunnally dalam Ghozali, 2009).

3. Analisis Regresi

Analisis Regresi digunakan untuk menentukan ketepatan prediksi apakah ada pengaruh yang kuat antara variabel independen dan dependen.

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Keterangan :

$$X_1 = \text{Kepuasan kerja}$$

$$X_2 = \text{Komitmen organisasi}$$

4. Pengujian Hipotesis-Uji t

Uji penelitian hipotesis menggunakan uji t yaitu antara H1 sampai dengan H5 dengan tingkat toleransi sebesar 5% (α 0,05). H_0 diterima apabila probabilitasnya $sign > 0,05$, dengan H_0 ditolak apabila probabilitasnya $sign \leq 0,05$

5. Koefisien Determinasi.

Nilai koefisien determinasi dalam penelitian ini menggunakan nilai besarnya *Adjusted R Square*, karena nilai *adjusted R²* dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan kedalam model dan agar tidak terjadi bias dalam mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen.

HASIL

Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden yang terlibat dalam penelitian yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, masa kerja, status pegawai. Dari seluruh sampel karyawan yang berjumlah 50 orang yang diteliti, semuanya dapat mengisi dan mengembalikan kuesioner yang diberikan.

Karakteristik responden penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mayoritas responden pada penelitian ini adalah laki-laki, yaitu 29 orang atau 58 %.
- 2) Mayoritas usia responden penelitian ini diantara 19 - 29 tahun, yaitu sebanyak 34 orang atau 68 %.
- 3) Responden terbanyak dalam penelitian ini adalah lulusan SLTA, yaitu sebanyak 30 orang atau 60 %.

Uji Validitas

Berdasarkan uji validitas lewat SPSS menunjukkan bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$ sehingga variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kinerja karyawan dinyatakan valid atau sah.

Uji Reliabilitas

Hasil pada penelitian ini *Cronbach Alpha* > 0,60 maka kuesioner dikatakan konsisten/reliabel.

No	Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
1	Kepuasan Kerja	0,760	Reliabel
2	Komitmen Organisasi	0,685	Reliabel
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,726	Reliabel
4	Kinerja Karyawan	0,720	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah, 2016

Analisis Regresi

Menghasilkan persamaan :

$$OCB (Y_1) =$$

$$3.760 + (-0.291) X_1 + 0.400 X_2 + e$$

$$Kinerja Karyawan (Y_2) =$$

$$4.487 + (-0.082) X_1 + 0.073 X_2 + e$$

$$Kinerja Karyawan (Y_2) = 1.711 + 0.133 X_1 + (-0.222) X_2 + 0.738 Y_1 + e$$

Hipotesis Uji t

Berdasarkan hasil dari program SPSS uji t untuk Hipotesis 1 sampai dengan Hipotesis 5 adalah sebagai berikut :

a. Pengujian Hipotesis Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung X_1 sebesar -2,093 dengan nilai signifikansi 0,042 (tabel 4.12) nilai signifikansinya < 0,05 maka H_0 di tolak, dengan demikian hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja (X_1) terhadap OCB (Y_1) tidak diterima.

b. Pengujian Hipotesis Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung X_2 sebesar 1,689 dengan nilai signifikansi 0,098 (tabel 4.12) nilai signifikansinya > 0,05 maka H_0 di diterima, dengan demikian hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1) diterima.

c. Pengujian Hipotesis Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan .

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung X_1 sebesar -0,605 dengan nilai signifikansi 0,548 (tabel 4.13) nilai signifikansinya > 0,05 maka H_0 di diterima, dengan demikian hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) diterima

d. Pengujian Hipotesis Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung X_2 sebesar 0,315 dengan nilai signifikansi 0,754 (tabel 4.13) nilai signifikansinya > 0,05 maka H_0 di diterima, dengan demikian hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang signifikan antara Komitmen Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) diterima.

e. Pengujian Hipotesis *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t hitung Y_1 sebesar 7,923 dengan nilai signifikansi 0,06 (tabel 4.14) nilai signifikansinya > 0,05 maka H_0 di diterima, dengan demikian hipotesis yang menyatakan dugaan adanya pengaruh yang signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y_2) diterima.

Koefisien Determinasi

Hasil Koefisien Determinasi Model Summary (b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.762 ^a	.581	.553	.197

a. Predictors : (Constant), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi
 b. Dependent Variabel : OCB dan Kinerja Karyawan

Tabel diatas menjelaskan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* memiliki kontribusi pengaruh sebesar 58,1 % terhadap Kinerja Karyawan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

1. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama .
2. Komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT. Gelora Persada Mediatama .
3. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap *organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT. Gelora Persada Mediatama .
4. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gelora Persada Mediatama .
5. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan PT. Gelora Persada Mediatama .

SARAN

1. Diharapkan pihak PT. Gelora Persada Mediatama tetap memberi perhatian kepada seluruh karyawan yang telah mempunyai komitmen organisasi yang tinggi dengan cara memberikan informasi yang jelas tentang kebijakan saat ini yang berlaku diorganisasi, sehingga karyawan akan lebih memahami tujuan dan nilai organisasi. Dengan hal ini maka komitmen organisasi karyawan akan tetap terjaga.
2. Diharapkan PT. Gelora Persada Mediatama memperhatikan kepuasan kerja karyawan, dengan cara mengetahui terlebih dahulu

keinginan dan kebutuhan karyawan. Keinginan dan kebutuhan karyawan dapat ditampung apabila manajemen mampu membuka diri dan selalu berkomunikasi dengan karyawannya guna mencapai tujuan bersama.

3. Diharapkan PT. Gelora Persada Mediatama dapat meningkatkan OCB yang selama ini telah berjalan. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki karyawan tidak boleh dipaksakan, harus tumbuh dengan kesadaran sendiri, hal ini dapat muncul apabila sesama karyawan memiliki ikatan kuat, rasa toleransi yang baik dan rendahnya konflik dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia), Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.10 No,2 September 2008 : 124-135
- Aydogdu, S., and Asikgil, B. 2011. An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, *International Review of Management and Marketing*, Vol 1, No 3, pp.43-53.
- Ahdiyana, Marita, 2010., Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dalam Kinerja Organisasi., *Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta*
- Alimuddin, 2002, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengawasan Daerah Kota Makassar, *Tesis*, Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Gajah Mada (tidak dipublikasikan).

- Anwar dan Santosa, Budi, 2013, Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Trust in Leader Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empiris Pada Pendidikan Dasar, Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi Lembaga Pendidikan Muhammadiyah di Kabupaten Jember)*, Jurnal, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Jember.
- Ardana, K., Mujiati, N.W., Sriathi, A.A.A. 2008. *Perilaku Keorganisasian*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Azeem, S.M. 2010. Job Satisfaction and Organizational Commitment among Employees in the Sultanate of Oman, *Journal of Psychology*, Vol 1, pp. 295-299.
- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* Jakarta PT Rineka Cipta
- As'ad, Moh, 2008, *Psikologi Industri*, Yogyakarta, Liberty,
- Brahmasari, Ida Ayu 2008, Pengaruh Variabel Budaya organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai, Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP).
- Carudin., 2011., Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Iklim Kerja Sekolah Terhadap Kinerja Guru (Studi Deskriptif Analitik pada Guru SMK Negeri se- Kabupaten Indramayu)., *Edisi Khusus.*, No. 2, Agustus 2011.
- Castillo, J.X., and Cano, J. 2004. Factors Explaining Job Satisfaction Among Faculty, *Journal of Agricultural Education*, Vol 45, No 3, pp. 65-74
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr. 2009. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Bahasa Indonesia, Tangerang: Binarupa Aksara.
- Ghozali, Imam, 2009, *Aplikasi Analisis Multivariate*, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Greenberg, J., Baron, R.A. 2003, *Behavior in Organizations Unders tanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice - Hall International
- Gusti, Messa Media. 2012. "Pengaruh Kedisiplinan, Motivasi Kerja, dan Persepsi Guru Tentang Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru SMK N 1 Purworejo Pasca Sertifikasi". *Jurnal Penelitian, Fakultas Teknik, Universitas Yogyakarta*. Hal : 1-15
- Habansari, Dana Mubasysyir, 2007, Hubungan Kepuasan Kerja Dana Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin, Working Paper Series No. 2 Januari 2007.
- Handoko, Hani T, 2007. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Penerbit BPFE, Yogyakarta
- Hasibuan, H Melayu, S.P. 2010. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., and Curphy, G.J. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh, Jakarta: Salemba Humanika.
- Jayadi, 2012, Kompetensi Guru, Spiritual Intelligence Self, Determination Theory Dan *Organization Citizenship Behavior*, Humanitas, Vol. IX No.2 Agustus 2012
- Kumar, K., Bakhshi, A., and Rani, E. 2009. Linking the „Big Five“ Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Psychological Studies*, Vol 1 No 2, pp. 73-81
- Kuspriyomurdono, 2014, *Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil*, Badan Kepegawaian Negara, Jakarta.

- Luthans, F. 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung
- Meyer, J., & Allen, N. 2007. *Commitment in The Workplace* . Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Minarsih, Maria Magdalena, 2012, Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Moral dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Sekolah Dasar Swasta di Kecamatan Pedurungan Kota Semarang, Jurnal, Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran
- Montmarquette, C. 2004. Reported Job Satisfaction: What does it mean?, *Journal of Socio-Economics*, Vol 33, No 2, pp. 135-151.
- Nuchiyah, Nunu, 2007, Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Kinerja Mengajar Guru Terhadap Prestasi Belajar Siswa., *Jurnal Pendidikan Dasar.*, Vol V no 7
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., and MacKenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, SAGE Publications
- Rabiyah, Herculanus B.S, & M. Syukri. 2012. "Hubungan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Iklim Organisasi dengan Kinerja Guru SMP". *Jurnal Administrasi Pendidikan* , FKIP, Universitas Tanjungpura Pontianak. Hal : 1-15.
- Rahmi, Maptuhah, 2013, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Komitmen Organisasional Dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur), Tesis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana
- Raiser, 2006, Pengaruh Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan Eselon III Pada Kantor/Dinas di Lingkungan Pemerintahan Kabupaten Rokan Hulu, *Jurnal Tepak Manajerial Magister Manajemen UNRI*, Vol 5 No.5 Juli 2006.
- Ristiana Merry, 2013, Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar, *DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 56-70
- Rivai, V., dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*. Edisi 8, Jilid 1, Terjemahan, Jakarta: Prehalindo
- Robbins, S.P., and Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rohimah, Siti, 2013, Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Disiplin Kerja terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Guru SMA Islamic Village Karawaci Tangerang, Tesis, Program Pascasarjana MM, Universitas Esa Unggul, Jakarta
- Rohmah, Nur, 2011, Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Negeri Sipil Politeknik Ilmu Pelayaran (PIP) Semarang, Artikel Ilmiah, Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen-Universitas Semarang
- Rusman. 2012. *Seri Manajemen Sekolah Bermutu : Model-model Pembelajaran, Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Edisi Kedua. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Sahertian, P., and Soetjipto, B.E. 2011. *Improving Employee"s Organizational*

- Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior, *The Business Review, Cambridge*, Vol 17 , No 2, pp. 48-60.
- Sopiah., 2010., *Perilaku Organisasional.*, Andi Offset., Yogyakarta
- Steer, 2009, *Efektifitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga
- Sugiyono. 2010. *Metode penelitian bisnis*. Bandung : CV.Afabeta
- Sumarno., 2009. Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Paguyangan Kabupaten Brebes, *Tesis.*, Program Pasca Sarjana., Manajemen Pendidikan., UNNES Semarang.
- Sunarso, 2015, Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada Guru SMA Kesatrian Dalam Yayasan Pendidikan Kesatrian 67 Semarang), *Jurnal, Universitas Stikubank Semarang*
- Shweta, J., and Srirang, J. 2010. Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature, *Journal of Management and Public Policy*, Vol 1 No 2, pp. 27-36.
- Tobing, Diana Sulianti K.L, 2009, Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara, *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.11 No.1 Maret 2009 : 31-37
- Wulan, Sarah, 2013, Hubungan Disiplin dengan Kinerja Guru Sma Negeri di Tiga Kecamatan Kota Depok, *Jurnal Ilmiah WIDYA*, Volume 1 Nomor 2 Juli-Agustus 2013