

Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Sukmawati

Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar

Armanu Thoyib

Surachman

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: *The objective of this research to study the role of organizational citizenship behavior as mediator for the impact of job satisfaction, job environment and organizational commitment towards employee performance. The research perform with explanatory research was carried out in the food and beverage manufacture industry in the municipality of Makassar. The research sample about 200 respondents of total 857 member of population in the division of production, taken by proportional random sampling. Data was analyzed by The structural equation model (SEM). The result indicated that: (1) job satisfaction has significant impact on organizational citizenship behavior, (2) job environment has significant impact on organizational citizenship behavior, (3) organizational commitment has significant impact on organizational citizenship behavior, (4) job satisfaction has significant impact on employee performance, (5) job environment has significant impact on employee performance, (6) organizational commitment has significant impact on employee performance, and (7) organizational citizenship behavior has significant impact on employee performance.*

Keywords: *job satisfaction, job environment, organizational commitment, organizational citizenship behavior, employee performance*

Abstrak: Tujuan penelitian ini untuk memahami Peran *Organizational citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja karyawan. Bentuk penelitian ini adalah *eksplanatory research* yang dilakukan pada Industri manufaktur makanan, minuman di kota Makassar. Sampel penelitian ini adalah 200 responden dari populasi seluruh karyawan bagian produksi yang berjumlah 857 orang. Sampel penelitian diambil dengan random sampling secara proporsional. Data hasil penelitian dianalisis dengan statistik melalui model persamaan structural (*Structural Equation Model*) Hasil penelitian menunjukkan bahwa; 1) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; 2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; 3) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*; 4) Kepuasan Kerja, berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 5) Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan; 6) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; 7) *Organizational Citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: *kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan*

Alamat Korespondensi:

Sukmawati, Fakultas Ekonomi Universitas "45"
Makassar

Sumber Daya manusia (SDM) adalah salah satu unsur yang sangat penting dalam suatu organisasi. Kinerja organisasi sangat tergantung pada kinerja individu yang ada di dalamnya, oleh karena itu peranan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi sangatlah berarti dan tidak dapat dipisahkan, berhasil tidaknya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh peran sumber daya manusia. SDM menjadi unsur pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan (Hasibuan, 2000). Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kontribusi sumber daya manusia terhadap keunggulan bersaing akan dapat dicapai apabila ada upaya pengembangan strategi sumber daya manusia yang terkait dengan strategi perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dapat berperan sebagai mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis, sehingga perannya tidak hanya menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia pada tuntutan strategis perusahaan (Dessler, 1997).

Hasil penelitian yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB* telah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu sebagian diantara mereka yang akan di jadikan rujukan adalah Koys (2001) menemukan kepuasan kerja karyawan dan *OCB* berpengaruh pada efektivitas karyawan, Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Begum (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada *OCB*. Gonzales dan Garazo (2006) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan *OCB*. Alotaibi (2001) dalam penelitiannya tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi dan persepsi keadilan studi dilakukan pada 297 pegawai pemerintah di Kuwait salah satu hasil temuannya menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi tidak berpengaruh pada *OCB* pekerja di Kuwait.

Dari uraian tersebut diatas maka perlu di uji kembali, apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *OCB* dari pertanyaan penelitian itu maka jawaban sementara dari penelitian ini adalah:

H_1 : Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*).

Penelitian antara lingkungan kerja dan *OCB* telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Sebagian hasil penelitian mereka akan dijadikan rujukan (Biswas 2006, Pattanaik dan Biswas 2005) menjelaskan bahwa untuk menciptakan suasana ramah dan menyenangkan di mana karyawan bisa memiliki identifikasi dengan organisasi dan merasa puas terhadap pekerjaan mereka, dan menggambarkan persepsi individu mengenai lingkungan kerjanya berdasarkan pada pengalaman mereka sehari-hari.

James, *et al.* (1990) menyatakan bahwa evaluasi psikologis terhadap lingkungan kerja oleh individu mulai menjadi makin penting bagi perilaku ekstra peran, (*OCB*) dari karyawan, yang selanjutnya bisa menjelaskan apa yang menjadi kebutuhan individu di tempat kerja. Dari model penelitian terdahulu, peneliti membangun hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut: H_2 : Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*)

Pola hubungan antara komitmen organisasi dengan *OCB* telah banyak dilakukan para peneliti terdahulu. Namun dalam penelitian ini hanya sebagian dari mereka dijadikan rujukan Chen dan Francesco (2003) meneliti hubungan antara tiga komponen dari komitmen dan kinerja karyawan di Cina, dengan mengambil sampel pada 102 supervisor dan 253 Sub ordinat. Penelitian ini menemukan bahwa persepsi guru pada tingkat pemberdayaan mereka berpengaruh signifikan pada perasaan mereka pada *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*). Demikian juga penelitian Gautam, *et al.* (2004) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif pada *OCB*, Foote dan Tang (2008) menemukan bahwa komitmen tim berpengaruh pada *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*). Dari berbagai hasil kajian terdahulu peneliti membangun hipotesis sebagai berikut:

H_3 : Semakin tinggi komitmen organisasi individu karyawan maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*).

Keterkaitan antara kepuasan kerja terhadap kinerja telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, namun yang menjadi rujukan dalam penelitian ini hanya sebagian diantaranya Yousep (2000) judul penelitiannya adalah "*Organizational Commitment*": *A Mediator of the Relationship of leadership Behavior*

with job Satisfaction in performance in a. Non-Western Country” hasil penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dan kinerja adalah positif dan signifikan yang menunjukkan bahwa mereka yang komit pada organisasi lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi.

Carmely dan Freund (2001) menjelaskan temuan yang penting dalam studi ini adalah bahwa, kepuasan kerja, memediasi peran hubungan antara komitmen kerja dan kinerja karyawan Soumendu Biswas dan Arup Varma (2007) menjelaskan hasil penelitiannya bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kepuasan kerja memiliki dampak signifikan terhadap kinerja individu. Dari hasil kajian peneliti terdahulu, peneliti membangun hipotesis sebagai berikut:
 H_4 : Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi tingkat kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Suliman (2001) yang mengadakan penelitian kepada para pedagang retail. Suliman mengaitkan lingkungan kerja dengan kinerja. Judul penelitiannya adalah *An Examination of the relationship beetwen retail, work environment sales person selling orientation, costumer orientation and job Performace*. Tujuan penelitian untuk mengetahui pola hubungan antara lingkungan kerja, *customer orientation dan Salling orientation*. Terhadap *performance* di jajaran tenaga penjual barang industri di U.S hasil penelitian ini adalah:

Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dari kajian tersebut di atas peneliti membangun hipotesis sebagai berikut:
 H_5 : Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan

Keterkaitan antara komitmen organisasi dengan kinerja telah di temukan oleh peneliti terdahulu. Yousef (2000) hasil penelitiannya menyatakan bahwa hubungan antara komitmen organisasi dan hasil kerja dari kepuasan kerja dan kinerja adalah positif dan signifikan. Demikian juga hasil penelitian Carmely and Freund (2001) menjelaskan temuannya bahwa kepuasan kerja memediasi peran hubungan antara komitmen kerja dan kinerja pekerjaan.

Di samping peneliti diatas terdapat peneliti lainnya yaitu Meyer, *et al.* (1990) yang dalam melakukan uji coba pada hubungan antara *Continuance Commitment* terhadap kinerja. Dari dua pendekatan tersebut dimana *affektif commitment* berkorelasi

positif terhadap kinerja, sedangkan *Continuance Commitment* berkorelasi negatif terhadap kinerja. Dari hasil kajian terdahulu maka peneliti membangun hipotesis sebagai berikut.

H_6 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Hal yang sama di kemukakan oleh Pattanaik dan Biswas (2005) mendapati bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kinerja individu dan kinerja individu selanjutnya memiliki dampak positif terhadap efektifitas organisasi. Dari hasil kajian peneliti terdahulu maka hipotesis penelitian ini adalah:

H_7 : Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

METODE

Pendekatan penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif (*positivism*). Pendekatan kuantitatif merupakan pendekatan penelitian yang bekerja dengan angka, datanya berwujud bilangan, dianalisis dengan menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau menguji hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain (Ferdinand, 2006). Pendekatan kuantitatif berdasarkan kajian pada prinsip rasional empirik. Oleh karena itu sebelum melakukan penelitian, peneliti sudah harus mengidentifikasi permasalahan dan hipotesis untuk diuji berdasarkan kriteria-kriteria yang ditetapkan serta alat analisis yang digunakan.

Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dan sifat hubungan antar variabel maka penelitian ini termasuk penelitian *eksplanatory* yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk menemukan penjelasan tentang hubungan fungsional atau pengaruh hubungan antar variabel dengan variabel lain, dengan melakukan pengujian hipotesis (Singarimbun dan Efendi, 2001).

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi Penelitian

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di Industri Manufaktur makanan minuman di Kota Makassar yang berjumlah 857 orang.

Teknik Analisa Data

Langkah berikutnya sebelum menarik kesimpulan adalah menganalisis data yang diperoleh dari penelitian lapangan. Berdasarkan hipotesis yang diajukan analisis data yang digunakan yaitu tehnik analisis statistik *deskriptif* dan tehnik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM).

Pengujian ini dilakukan bersamaan dengan analisis SEM menggunakan *software* AMOS 16.0 dan hasilnya disajikan pada lampiran 6. Hasil pemeriksaan dengan jarak *Mahalanobis*, menunjukkan secara statistik terdapat beberapa pengamatan yang *outliers*. Namun demikian, data pengamatan tersebut tidak dibuang, mengingat; pertama, hasil analisis deskriptif

Tabel 1. Distribusi populasi dan sampel penelitian

Nama Perusahaan	Jumlah		
	Populasi	Sampel	Persentase (%)
PT. Indo Food Sukses Makmur	415	97	48
PT. Coca Cola, Bottling Indonesia	168	39	20
PT. Fyramid Sakti	135	32	16
PT. Cahaya Anugrah Sentosa	139	32	16
Jumlah	857	200	100

Sumber: Data Primer diolah 2009

HASIL

Uji Pengujian Assumsi Model Dalam SEM

Uji Normalitas data

Nilai statistik untuk menguji normalitas disebut Z value (Critical ratio atau CR pada output AMOS) dari ukuran kurtosis sebaran data. Bila nilai CR lebih besar dari nilai kritis maka dapat diduga bahwa distribusi data tidak normal. Nilai kritis dapat ditentukan berdasarkan tingkat signifikansi 1% yaitu sebesar ± 2.58 .

Uji normalitas dapat dilakukan menggunakan hasil perhitungan dengan program AMOS 16.0 hasil uji normalitas data dapat dilihat bahwa tidak ada nilai pada kolom CR yang lebih besar dari ± 2.58 , oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Dengan demikian pengujian normalitas data untuk permodelan SEM, diketahui bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi sehingga data ini dapat digunakan dalam estimasi selanjutnya.

Uji Outliers

Pengujian terhadap data *outliers* dilakukan dengan metode Mahalanobis, dan jika jarak tersebut signifikan ($p < 0,05$), maka data dikatakan *outliers*.

pada lampiran 5, menunjukkan bahwa semua indikator memiliki rentang nilai yang berada dalam batas-batas kewajaran, karena data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data ordinal dalam bentuk likert, yang memiliki rentang nilai 1 s.d 5. Artinya, semua data masih berada pada rentang nilai *likert* atau rentang nilai yang wajar.

Uji Atas adanya *Multicolinearity dan Singularity*

Multicolinearity atau *Singularity* pada sebuah kombinasi variabel, maka perlu diamati determinan matriks kovariansnya atau singularitas. *Determinant of Sample Covariance Matrix* = 0,010. Angka ini relatif tidak terlalu kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa adanya *Multikolinearitas* atau *Singularitas* dalam data ini masih dapat ditolerir. Oleh karena itu asumsi ini terpenuhi.

Uji Linearitas Data

Tujuan dilakukan uji linearitas data adalah untuk melihat apakah model yang digunakan merupakan model linier di mana pengertian linier adalah peningkatan atau penurunan variasi pada kriterium diikuti secara konsisten oleh peningkatan atau penurunan pada prediktor sehingga pola hubungannya membentuk

garis lurus. Uji linearitas data dalam studi ini menunjukkan hubungan antara masing-masing variabel yang bersifat linear (garis lurus) yang dapat dibuktikan dengan melihat sebaran data yang ditunjukkan dengan *scatter plot* dan *trend linear*. Data dikatakan memenuhi syarat linearitas jika *scatter plot* data bertebaran dan mengikuti garis *trend linear*.

Estimasi yang dihasilkan dalam pengujian linearitas pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *scatter plot diagram* (diagram pencar) dengan memberikan tambahan garis regresi, dan *scatter plot* hanya menampilkan hubungan dua variabel indikator dan laten. *Output* pengujian dengan menggunakan *software SPSS* nampak *scatter plot diagram* dari pasangan seluruh variabel menunjukkan kecenderungan arah garis regresinya adalah dimulai dari sudut kiri bawah menuju kekanan atas.

Lebih jelasnya hasil uji linearitas data penelitian ini dengan menggunakan *scatter plot diagram* dapat dilihat pada lampiran 5 yang secara keseluruhan menunjukkan bahwa pasangan-pasangan indikator variabel memiliki sebaran data mengikuti pola *trend linear*. Berdasarkan hasil uji *kurva fit* dan *scatter-plot*, mengkonfirmasi bahwa pola sebaran data mengikuti garis *trend linear*. Dengan demikian, membuktikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi persyaratan linearitas data.

Data hasil uji normalitas data, *outliners*, *multikolinieritas* dan *linieritas* data dapat disimpulkan bahwa data yang dianalisis dalam penelitian ini memenuhi asumsi model persamaan struktural sehingga dapat dilakukan uji selanjutnya yaitu analisis model pengukuran (*confirmatory factor analysis*), uji kelayakan model struktural dan mengevaluasi penyimpangan hasil estimasi parameter, uji model hubungan struktural

dan pengujian hipotesis yang rancang dalam konstruk penelitian ini.

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hasil pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* bahwa enam hipotesis dinyatakan signifikan dan satu hipotesis dinyatakan tidak signifikan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *koefisien standard*, nilai signifikansi uji *t* dan tanda hubungan masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya secara parsial. Hasil pengujian hipotesis tersebut ditunjukkan pada Tabel 2.

Model hubungan antara variabel dependen dan variabel independen disajikan pada gambar 1.

PEMBAHASAN

Hipotesis 1 : Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan

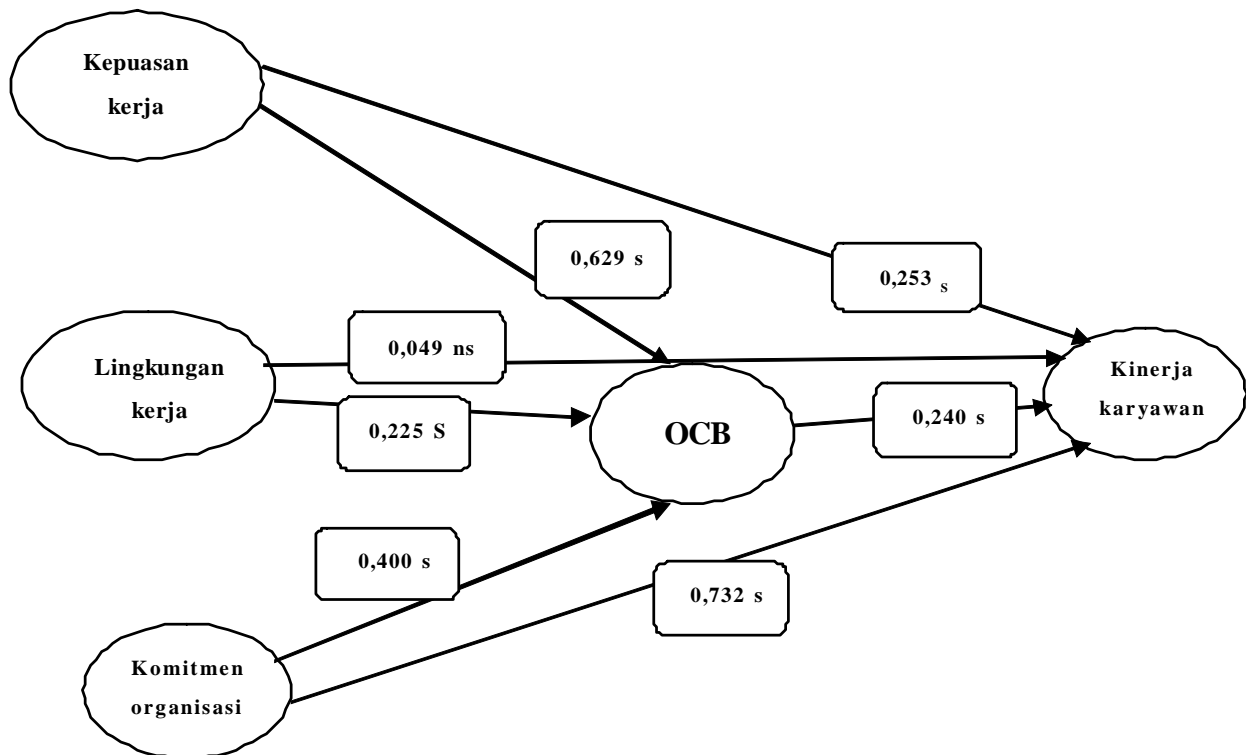
Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap OCB karyawan dengan nilai 0,629 dengan *p-value* = 0,000. Karena *p-value* < 0,05, maka hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan maka, akan semakin meningkat *OCB* karyawan.

Hipotesis 2 : Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin meningkat *Organiza-*

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	P- Value	Keterangan
Kepuasan kerja (X ₁)	OCB (Y ₁)	0,629	0,000	Signifikan
Lingkungan kerja (X ₂)	OCB (Y ₁)	0,225	0,05	Signifikan
Komitmen Organisasi (X ₃)	OCB (Y ₁)	0,400	0,000	Signifikan
Kepuasan kerja (X ₁)	Kinerja karyawan (Y ₂)	0,253	0,038	Signifikan
Lingkungan kerja (X ₂)	Kinerja karyawan (Y ₂)	0,049	0,551	Tidak Signifikan
Komitmen organisasi (X ₃)	Kinerja karyawan (Y ₂)	0,732	0,000	Signifikan
OCB (Y ₁)	Kinerja karyawan (Y ₂)	0,240	0,000	Signifikan

Sumber : Data primer diolah, 2010



Gambar 1.

tional Citizenship Behavior (OCB) karyawan

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap OCB dengan nilai 0,225 dengan $p\text{-value} = 0,005$ maka hipotesis yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif dengan OCB diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya searah. Artinya semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin meningkat OCB karyawan.

Hipotesis 3 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap OCB dengan nilai 0.400 dengan $p\text{-value} = 0.000$ maka hipotesis yang menyatakan komitmen kerja berpengaruh positif dengan OCB diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya searah. Artinya semakin tinggi komitmen

organisasi maka akan semakin meningkat OCB karyawan.

Hipotesis 4 : Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0.253 dengan $p\text{-value} = 0.038$ maka hipotesis yang menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Hipotesis 5 : Semakin baik lingkungan kerja maka akan semakin meningkat kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,049 dengan $p\text{-value} = 0.551$. Karena $p\text{-value} > 0,05$, maka hipotesis yang menyatakan lingkungan

kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di tolak. Mengingat koefisien bertanda positif dan tidak signifikan dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang ada pada perusahaan kurang mampu meningkatkan kinerja karyawan secara nyata. Hipotesis 6 : Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin meningkat kinerja karyawan

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan nilai 0,732 dengan $p\text{-value} = 0,000$. Karena $p\text{-value} < 0,05$, maka hipotesis yang menyatakan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya semakin tinggi komitmen organisasi maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

Hipotesis 7 : Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* maka akan semakin meningkat kinerja karyawan

Pengujian hipotesis dengan pendekatan SEM menghasilkan koefisien jalur pengaruh langsung OCB dengan nilai 0,240 dengan $p\text{-value} = 0,000$. Karena $p\text{-value} < 0,05$, maka hipotesis yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Mengingat koefisien bertanda positif dan signifikan dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keduanya adalah searah. Artinya semakin tinggi *OCB* maka semakin meningkat kinerja karyawan

Koefisien pengaruh tidak langsung pada setiap jalur yang memiliki variabel antara adalah hasil perkalian *koefisien regresi standard* setiap hubungan yang melintasi jalur tersebut. Berdasarkan analisis dapat diketahui pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini, yaitu:

- Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebesar 0.151. Angka 0.151 menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi memicu peningkatan *OCB* karyawan sehingga mampu berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar sebesar 15,1%

- Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) hasil penelitian ini menunjukkan hasil yang berbeda dengan pengujian pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data SEM menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi *OCB* sebesar 0.054. Angka 0.054 menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan memicu peningkatan *OCB* karyawan sehingga mampu berperan terhadap kinerja karyawan pada industri makanan minuman di Kota Makassar sebesar 5,4%.
- Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* sebesar 0.096. Angka 0.096 menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang tinggi akan memicu peningkatan *OCB* karyawan sehingga mampu berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar sebesar 9.6%.

Implikasi Penelitian

Implikasi Teoritis

Studi ini mengembangkan dan menjelaskan pola hubungan kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* yang terkait dengan teori manajemen sumber daya manusia. Temuan pada pengembangan model secara integratif memberikan implikasi teori tentang peran *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai mediator terhadap kinerja karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar. Menggunakan analisis struktural, beberapa teori dan hasil penelitian terdahulu berhasil di konfirmasi. Namun demikian tidak terujinya hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang ada pada industri makanan minuman di kota Makassar perlu mendapat perhatian dari pimpinan terutama yang berkaitan dengan aspek pengembangan ketrampilan kerja agar kualitas kerja karyawan dapat lebih meningkat.

Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa, lingkungan kerja yang baik akan sangat berperan penting didalam meningkatkan kinerja karyawan

melalui *organizational citizenship behavior* karyawan. Hal ini memberi makna bahwa tanpa dukungan *organizational citizenship behavior* belum mampu meningkatkan kinerja karyawan pada industri makanan minuman di Kota Makassar. Artinya bahwa perilaku *OCB* yang dilandasi dengan perilaku secara sukarela dan ingin berpartisipasi dan mendukung fungsi-fungsi organisasi dan yang mempunyai kepekaan yang tinggi untuk membantu rekan kerja sangat berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan karena perilaku ini merupakan perilaku kerja sosial dengan bekerja tanpa mengharapkan pengakuan ataupun kompensasi dan pada akhirnya memberikan kontribusi yang efektif bagi organisasi, hal ini juga dapat dilihat dari peran *OCB* sebagai variabel mediator yang mampu melihat *effek* tidak langsung dengan memberikan pertambahan *effek* terhadap setiap variabel yang ada dalam penelitian ini.

Hasil studi ini diharapkan dapat memperkuat teori-teori yang berasal dari perilaku organisasi maupun sumber daya manusia, termasuk membuka peluang terhadap peneliti lain untuk mengkaji lebih lanjut terutama terhadap teori-teori maupun hasil penelitian terdahulu yang tidak berhasil dikonfirmasi.

Implikasi Praktis

Hasil studi ini akan berguna bagi pimpinan pada Perusahaan Manufaktur khususnya makanan minuman di Kota Makassar dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Adanya pengaruh yang kuat dari kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior* bisa menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan untuk memasukkan *OCB* sebagai bagian dari evaluasi kinerja karyawan dan bagaimana upaya yang dilakukan pihak perusahaan untuk membangun *OCB* karyawan yang bekerja di Industri makanan minuman di Kota Makassar, sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan *OCB* mereka sebagai bagian dari tanggung jawab moralnya terhadap tempatnya bekerja.

Lingkungan kerja yang ada di masing-masing tempat kerjanya perlu lebih ditingkatkan agar menjadi lebih baik agar kinerja karyawan lebih maksimal. Pengembangan ketrampilan kerja merupakan upaya yang sangat urgen untuk dilaksanakan melalui pelatihan

yang berkesinambungan dan terencana agar tujuan dari perusahaan akan dapat diimplementasikan oleh setiap karyawan.

Kepuasan kerja juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, oleh sebab itu setiap pimpinan atau manajemen dari Industri makanan minuman yang ada di Kota Makassar dalam segala bentuk kebijakan harus tetap memperhatikan aspek kepuasan kerja yang berkaitan dengan promosi bagi karyawan sebagai bagian dari kepuasan kerja, yang tentunya akan menimbulkan peningkatan semangat atau gairah kerja, meningkatkan produktifitas, menciptakan hubungan dan suasana yang baik, mempertahankan loyalitas serta mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan harus dilandasi oleh lingkungan kerja yang baik, kepuasan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui perilaku kerja karyawan yang bekerja melebihi dari tanggung jawabnya secara formal (*OCB*) sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang efektif bagi kelangsungan organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian ini belum sepenuhnya dapat menjawab semua permasalahan penelitian. Hal ini disebabkan oleh beberapa keterbatasan yang dihadapi antara lain:

Penelitian ini mengkaji tentang peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai mediator pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian ini menggunakan persepsi karyawan itu sendiri melalui penilaian diri sendiri atau *self appraisal*. Penilaian ini bisa menjadi bias karena para responden cenderung memberikan penilaian yang tinggi, sehingga peneliti mendatang diharapkan untuk menggunakan persepsi supervisor atau manajer agar bisa memverifikasi persepsi dari karyawan.

Penelitian ini hanya fokus pada industri makanan minuman yang ada di Kota Makassar sehingga belum mampu menjelaskan secara komprehensif dari cakupan pada industri yang lain. Ini memberi peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mempertimbangkan pemilihan cabang industri yang lain agar dapat mempresentasikan generalisasi dari temuan penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa kepuasan kerja, lingkungan kerja dan komitmen organisasi yang di mediasi oleh *Organizational Citizenship behavior* berperan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian OCB mampu memberikan stimulus bagi peningkatan kinerja karyawan. Untuk itu dapat disimpulkan: Industri makanan minuman di Kota Makassar yang berkinerja tinggi secara berkesinambungan adalah industri yang berhasil meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan yang pada akhirnya memberikan kontribusi yang efektif bagi kelangsungan organisasi. Secara rinci kesimpulan atas penelitian ini sebagai berikut:

- Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan. Artinya kepuasan kerja yang tinggi terhadap pekerjaan itu sendiri serta dukungan supervisor mampu meningkatkan *Organizational citizenship Behavior* karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar. Adanya peningkatan kepuasan kerja karyawan atas pembayaran gaji yang diterima serta dukungan supervisor membuat karyawan lebih termotivasi dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* menjadi lebih baik dengan cara lebih aktif menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya, meningkatkan kepekaan sosialnya untuk membantu rekan kerjanya dan menghindari perilaku-perilaku yang dapat merugikan organisasi.
- Lingkungan kerja yang baik akan mendorong peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan sehingga akan menciptakan suasana kerja menjadi lebih baik dalam bekerja, artinya lingkungan kerja yang baik menurut perspektif karyawan melalui ketersediaan sarana kerja, prasarana kerja, dukungan rekan kerja dan tersedianya jaminan kesehatan kerja dan pengembangan ketrampilan kerja mampu membentuk *organizational Citizenship behavior* karyawan meningkat.
- Komitmen individu terhadap organisasi mampu mendorong karyawan untuk menunjukkan

Organizational Citizenship behavior ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki identifikasi dengan organisasi dengan kata lain merasa menjadi bagian dari organisasi mereka dan memiliki komitmen organisasi yang positif yang pada akhirnya karyawan yang ada pada industri makanan minuman di Kota Makassar mampu memberikan kontribusi peran yang lebih banyak terhadap organisasinya.

- Kepuasan kerja yang tinggi dirasakan karyawan dalam bekerja mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya. Artinya karyawan mampu memberi peran terhadap organisasinya karena didorong oleh adanya kepuasan kerja yang terkait dengan pemberian gaji yang sesuai dengan tingkat tanggung jawabnya, menerima pengawasan yang efektif, terjalannya harmonisasi dengan rekan kerja, dengan demikian karyawan mampu memberikan kontribusi peran yang lebih besar terhadap organisasinya.
- Lingkungan kerja yang baik yang diimplementasikan dalam; sarana kerja, prasarana kerja, rekan kerja, jaminan kesehatan kerja dan pengembangan ketrampilan kerja, tidak mampu berperan langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan kecuali melalui peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar.
- Komitmen individu terhadap organisasi yang tinggi mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Artinya secara empiris karyawan mampu memberi peran terhadap organisasinya, karena didukung oleh sikap keterikatan dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi karena hal itu dianggap sebagai hal yang seharusnya mereka lakukan sesuai dengan tanggung jawabnya sebagai karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar.
- *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki karyawan dalam penelitian ini mampu memberi peran terhadap peningkatan kinerja karyawan pada Industri makanan minuman di Kota Makassar. Temuan ini dapat menjelaskan bahwa dengan meningkatnya OCB karyawan yang ada pada Industri makanan minuman di Kota Makassar dapat meningkatkan efektifitas organisasi, sehingga peran penting OCB sangat

diperlukan untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan yang lebih baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka ada beberapa saran yang perlu ditindak lanjuti, baik untuk pengembangan pengetahuan bagi peneliti selanjutnya terutama dibidang manajemen sumber daya manusia, maupun kepentingan praktisi khususnya pada Industri manufaktur makanan, minuman di Kota Makassar.

Saran Untuk Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan kelemahan-kelemahan hasil penelitian ini maka dapat disarankan kepada peneliti berikutnya adalah sebagai berikut:

- Penelitian mengenai *Organizational citizenship behavior* pada Industri manufaktur masih relatif terbatas, sedangkan dampaknya terhadap kinerja karyawan sangat besar. Salah satu upaya mencari pemecahan masalah yang terkait dengan peningkatan kinerja karyawan dalam dunia Industri perlu digalakkan penelitian serupa dalam cakupan yang lebih luas, baik dalam lingkup disiplin ilmu yang sama maupun antar disiplin ilmu dengan cara mengembangkan teori perilaku organisasi khususnya teori tentang *OCB*. Kompleksitas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan perlu dicermati secara terus menerus. Kemungkinan adanya faktor lain diluar variabel yang diteliti memberi peluang untuk dikaji kembali.
- Pengukuran variabel yang ada dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi, *OCB* dan Kinerja karyawan dengan menggunakan presepsi karyawan itu sendiri melalui penilaian diri sendiri atau *self appraisal* untuk penelitian selanjutnya dapat mengukur variabel-variabel dengan presepsi yang lain yaitu presepsi dari *supervisor* atau manager dengan tujuan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
- Pengukuran yang akan datang perlu mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di mana kepuasan kerja sebagai *founder* yang mempunyai komitmen organisasi.

- Kepuasan kerja dalam penelitian ini memberikan sumbangan efektif terbesar dalam meningkatkan *OCB* karyawan yang dicerminkan oleh kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, penelitian yang akan datang perlu menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan itu sendiri, prestasi, pengakuan dan tanggung jawab.

Saran untuk Perusahaan Manufaktur makanan, minuman di Kota Makassar.

Penelitian ini membuktikan bahwa; kepuasan kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi dan *OCB* mampu memberi peran terhadap peningkatan kinerja karyawan yang ada pada industri makanan minuman di Kota Makassar. Namun tidak diikuti oleh pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk itu disarankan beberapa hal sebagai berikut:

- Lingkungan kerja kurang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dengan demikian, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat memberikan suasana dan kenyamanan dalam bekerja melalui penciptaan hubungan sosial, saling membantu secara sukarela, memberikan perhatian sesama rekan kerja yang lebih baik maupun terhadap *supervisor* yang ada agar karyawan tetap bergairah dan bersemangat dalam bekerja.
- Perusahaan perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan ketrampilan kerja yang berkelanjutan agar karyawan pada bagian produksi pada Industri makanan minuman di Kota Makassar dalam bekerja dapat lebih terampil sehingga dapat menciptakan karyawan yang bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan perusahaan.
- Pihak manajemen perlu meningkatkan perilaku *OCB* karyawan dengan cara meningkatkan kepuasan kerja melalui peningkatan pembayaran gaji, promosi bagi yang berprestasi, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman melalui peningkatan sarana dan prasarana, menciptakan harmonisasi dengan rekan kerja, perbaikan jaminan kesehatan kerja dan peningkatan pengembangan ketrampilan kerja untuk seluruh karyawan, meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi, dengan cara membangun tingkat kepercayaan dan penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

- Alotaibi, A.G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A study public personnel in Kuwait, *Public Personnel Mangemen*; Fall 2001;303, AB/ inform Research P.363.
- Bateman, T.S., and Organ, D.W. 1983 Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Empeoyee Citizenship, *Academy Of mangemen Journal*, 26, pp: 587–95.
- Begum, N. 2005. *The Relationship Between Social Power and Organizational Citizenship Behavior: The Meditational Role of Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction In Context of A Private Commercial Bank In Bangladesh Independet University*, Bangladesh.
- Biswas, S., dan Arup, V. 2007. Psychology Climate and Individual Performance in India: Test of a Mediated Model. *Employee Relations*. 29 No. 6. Pp: 664–676.
- Borman, and Motowildo. 2007. The Employee Organizational Citizenship Behaviour on customer loyalty ” *International Journal of service* , 15 No 1, pp: 27–53.
- Carmely, A., and Anat, F. 2004 ” Work Commitment, Job satisfaction and Job Satisfaction and Job Performance: An Empercal Investigation, *International Journal Of Organization Theory And Behavior* Vol, 7, p 289.
- Chen, Z.X., and Francesco, A.M. 2003. The relationship between the three components of commitment and employee performance in C hina, *Journal of Vocational Behavior* 62: 490–510.
- Cherrington, David, J. 1989. *The Mangemen Of Human Resources*. 2 Edition. NewYork: Prentice- Hall Inc, Englewood Cliffs.
- Cohen, A.E., Vigoda. 2000. Do Good Citizens make Organizational Citizens Admnistration and Society. 32:596–624.
- Creswell, John. W. 2009. *Research Design Qualitative, Quantitative and mixed Methods Approaches*, Third Edition. California: Sage Publication Inc.
- Crossman, A. 2003. Job satisfaction and Employee performance of Lebanese Banking Staff, *Journal of managerial Psikology*:18 No.4.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Indonesia, Jilid 2. Jakarta: Penerbit PT Prehallindo.
- Dieterlay, D., and Schneider, B. 1974. The Effect of Organizational Environment on Perceived Power and Climate a Laboratory Studi. *Organizational Behavior and Human Performance* No 11, PP: 316-317.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen Edisi Kedua*. Semarang: Penerbit: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Foot, D.A., and Tang, Thomas Li-Ping. 2008. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision* No.6, 2008 pp: 933–947.
- Gautam, T., Rolfvan, D., Ulriel, W., Narottam, U., and J. Devis. 2004. *Organizational Citisenship Behavior and organizational commitment in Neval*, December 2004 ISBN No: 1 854. 6204.
- Gonza’ lez, Jose, V., & Garazo, T.G 2006. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior *International Journal of Service Industry Management* Vol 17 No.1, pp. 23–50.
- Handoko, T.H. 2000. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumberdaya Manusia*, Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. 2000. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, G. 2001. *Culture Consequences*, 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hui, C., Simon, S.K.L., Kenneth, K.S.L. 2000. Instrumental Values of Organizational Citizenship Behavior; A Field Quasy-Experiment, *Journal of Applied Psychology*, 85:No 5, 822–828.
- James, I.R., James, I.A., and Ashe, D.K. 1990. *The Meaning Of Organization, The Role of Cognition and Values*, in Schneider, B. (Ed), *Organizational Culture and Climate*, Jossey, Bass, Sanfrancisco, CA, PP:40–84.
- Koys, D.J. 2001. *The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study Personnel Psychology*. Durham: Spring 2001. 54: Iss. 1: pg. 101, 14 pgs.
- MacKenzie, S.B., Padsakoff, P.M., and Fetter, R. 1993. The Impact Of Organizational Citizenship Behaviour On Evaluation Of Salesperson Performance *Journal of Marketing* 57, PP: 70–78.
- Madu, C.N. 1998. An Empirical Assesment of Quality. *Reseach Consideration Internasional Jurnal of Quality Science*. 3 No. 4, PP 348–355.
- Malayu, S.P.H. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Malholtra, K., Naresh. 1996. *Marketing Research*, Second, Prentice-Hall Inc, New York.
- Meyer, J.P., and Allen, M.J. 1991. *A Three Compnent Conceptualization of Organizational Commitment*, Human Resource Management Review.
- Meyer, J.P., and Allen, M.J.1990. *The Mean Surement and Antecedent of Affcitive Continuance and Normatif*

- Commitment to the organization journal of occupational psychology.*
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Hersecovith, L., and Topolnytsky. 2000. Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: a Meta- Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behaviour*. 61,pp: 20–52.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., and Porter, L.W. 1982. The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 14.
- Organ, D.W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Pattanaik, S., and Biswas, S. 2005. *The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour Between Organizational Identification And Its Consequences*, Paper.
- Williams, L.J., and Anderson, S.E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In Role Behaviors. *Journal of Management*. 17, PP: 601–17.
- Yoon, M., Hee, S., Jaebeom. 2003. Organizational citizenship Behaviour and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees *Journal of Business Research* 56: 597–611.
- Yousef, A., Darwish. 2000. Organizational Commitment: A Mediator of the Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Environment International Journal of Manpower*. 19 (3):184–194.