

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN
ORGANISASI DAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP OF BEHAVIOR TERHADAP
KINERJA KARYAWAN
PT. GEMILANG ERA CARGO**

TESIS

**Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister**



Oleh :

**MUHAMMAD YUNUS ABUBAKAR, SE
MEM 4513009**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS BOSOWA
MAKASSAR
2016**

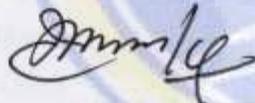
TESIS

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP OF BEHAVIOR* TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GEMILANG ERA CARGO

Disusun dan Diajukan Oleh :

MUHAMMAD YUNUS ABUBAKAR
MEM 4513009

Menyetujui :
Komisi Pembimbing



Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si
Ketua



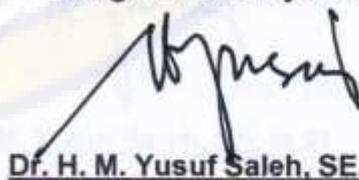
Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE, M.Si
Anggota

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Bosowa



Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE, M.Si

TESIS

PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN ORGANISASI DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP OF BEHAVIOR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. GEMILANG ERA CARGO

Nama Mahasiswa : MUHAMMAD YUNUS ABUBAKAR
NIM : MEM 4513009
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

KOMISI PEMBIMBING

Ketua : Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si
Anggota : Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE, M.Si

TIM PENGUJI

Dosen Penguji 1 : Prof. Dr. Oesman Lewangka, SE, MA.
Dosen Penguji 2 : Dr. H. A. Simpursiah, SE.,M.Si
Tanggal Ujian :
No. Surat Ujian :

**A.n. Direktur Program Pascasarjana
Ketua Program Studi Manajemen,**

Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE, M.Si

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 20 Maret 2016
Mahasiswa,

MUH. YUNUS ABUBAKAR

DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS

DATA PRIBADI

Nama Lengkap : MUH. YUNUS ABUBAKAR
Tempat & Tgl Lahir : Ujung Pandang 19 Februari 1970
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat Sekarang : Jl. Pajjaiang, Perum Dwi Ratu Pesona Mas Blok B
No. 10 Sudiang, Makassar
Status : Menikah
Kebangsaan : Indonesia
Agama : Islam
No HP : 0811 420 5214
Email : uji_topbanget@yahoo.co.id

RIWAYAT PENDIDIKAN

| Periode | Sekolah / institusi / universitas | Jurusan |
|-------------|-------------------------------------|----------------|
| 1978 – 1984 | SDN 29 Pare-Pare.SULSEL | - |
| 1984 – 1987 | SMP Cokroaminoto 1 PONTIKU Makassar | - |
| 1987- 1990 | SMA NEGERI 7 Makassar | - |
| 1997 – 2000 | STIE YPUP Makassar | Manajemen (S1) |
| 2013 – 2016 | Universitas Bosowa Makassar | Manajemen (S2) |

PENGALAMAN ORGANISASI

| NO | NAMA ORGANISASI | JABATAN | PERIODE |
|----|--|---------|-----------|
| 1 | PRAMUKA GUDEP PALAPA TELKOM Makassar | ANGGOTA | 1987-1995 |
| 2 | PALANG MERAH REMAJA | ANGGOTA | 1987-1990 |
| 3 | IKATAN REMAJA PURI TAMAN SARI MAKASSAR | KETUA | 1993-1995 |
| 4 | IPPNU CAB MAKASSAR | ANGGOTA | 1998-1990 |
| 5 | ASPERINDO SULSEL | ANGGOTA | 2000-2016 |

MOTTO

Jihad

Fisabilillah

Rahmatan lil alaamiin

Falsafah umat Islam

Artinya : berusaha dengan kesungguhan dan keikhlasan dijalan Allah serta menjadi rahmat buat alam semesta. Aamiin



UCAPAN TERIMAKASIH

Peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Bosowa Prof. Dr. Ir. HM Saleh Pallu, M.Eng. yang telah memberikan fasilitas kepada kami untuk menyelesaikan Tesis ini sampai dapat dipertahankan didepan Dewan Penguji.
2. Direktur Program Pasca Sarjana Dr. Sukmawati Mardjuni, SE, M.Si. dan Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Hj. A.S. Simpursiah, SE, M.Si. yang selama ini telah memberikan motivasi dalam menyelesaikan Tesis ini.
3. Ketua Komisi Pembimbing Dr. Sukmawati Mardjuni, SE, M.Si dan anggota Komisi Pembimbing Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE. MSi yang selalu memberikan dorongan dan koreksi-koreksi sehingga Tesis ini dapat diselesaikan dengan baik.
4. Tim Penguji Tesis Prof. Dr. Oesman Lewangka, SE, MA. dan Dr. H. A. Simpursiah, SE.,M.Si yang telah memberikan kontribusi penting melalui saran dan kritik yang konstruktif dan ilmiah untuk menyempurnakan Tesis ini.
5. Seluruh Dosen dan Staf Program Pasca Sarjana Universitas Bosowa Makassar yang selama ini telah mentransfer ilmunya dalam proses perkuliahan.
6. Manajemen dan karyawan PT. Gemilang Era Cargo yang telah memberikan kesempatan melakukan penelitian di Perusahaannya
7. Seluruh kerabat dan kel besar H. Abubakar dan Drs. Tanawalinono, M.Si yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan support dan doa bagi penulis
8. Terkhusus istriku tercinta Ir. Uji Sarjayani yang telah memberikan motivasi, dorongan dan memberikan bantuan hingga tesis ini bisa terselesaikan.
9. Ananda Yukhi Yusrifqie, Yusvan Yusr Yusrillah, Yusgerald Yusrifar dan putriku Yulindha Putri Yusvalda yang senantiasa memberikan semangat selama penyusunan tesis
10. Teman-Teman dan sahabat angkatan pada Pasca Sarjana Universitas Bosowa

ABSTRAK

Muh. Yunus Ab, Program Magister Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Bosowa, 19 Februari 2016. Pengaruh Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Ketua Komisi Pembimbing Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si dan Anggota Komisi Pembimbing Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE, M.Si.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis pengaruh. Analisis ini menggunakan persamaan umum regresi linier berganda. Analisis regresi berganda diolah melalui program statistik SPSS Versi 23 for windows. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 30 orang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Of Behavior (OCB) dan Kinerja Pegawai

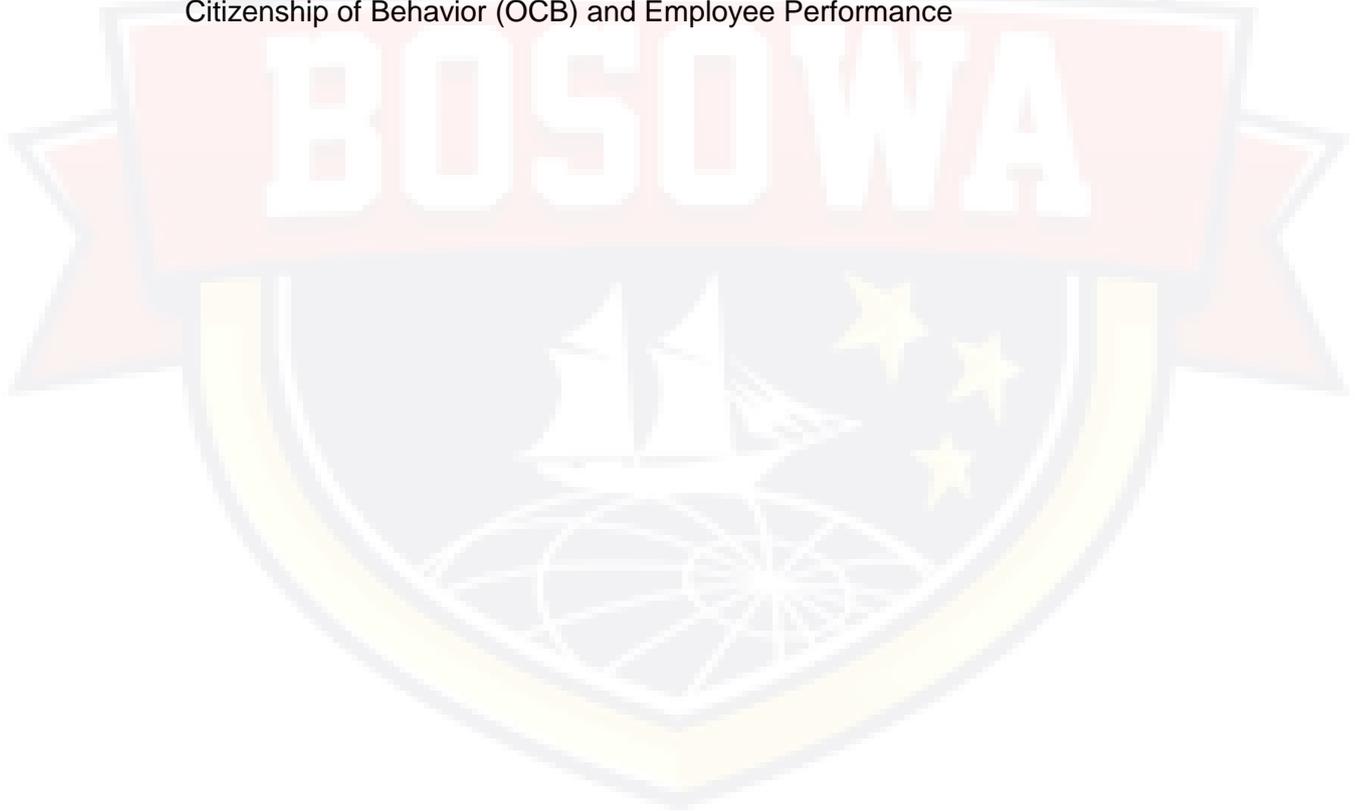
ABSTRACT

Muhammad Yunus, Master Program of Management Science Graduate Bosowa University, February 19, 2016. The effect of job satisfaction, organizational comitment and Organizational Citizenship of Behavior (OCB) on Employee Performance PT. Gemilang Era Cargo. Dr. Sukmawati Mardjuni, SE., M.Si Chairman of the Advisory Committee and a member of the Advisory Committee Dr. H. M. Yusuf Saleh, SE, M.Si.

.The analytical method used in this research is the analysis of the effect. This analysis uses the general equation of linear regression. Multiple regression analysis is processed by means of statistical program SPSS version 23 for Windows. The population in this study as many as 30 employees.

The results showed that (1) job satisfaction positive and significant impact on employee performance; (2) organizational comitment positive and significant effect on employee performance; (3) Organizational Citizenship of Behavior (OCB) positive and significant effect on employee performance.

Keywords : Job Satisfaction, Organizational comitment, Organizational Citizenship of Behavior (OCB) and Employee Performance

The image shows a large, semi-transparent watermark of the Bosowa University logo. At the top, the word "UNIVERSITAS" is written in a light blue, sans-serif font. Below it, a red banner with a white border contains the word "BOSOWA" in large, bold, white, sans-serif capital letters. Underneath the banner is a shield-shaped emblem. The emblem features a white sailboat on the left, three yellow stars on the right, and a white geometric pattern resembling a globe or a network of lines at the bottom. The entire logo is set against a light blue background.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Wr.Wb

Dengan memanjatkan puji syukur kehadapan “Allah Subhana wa ta ala, atas limpahan anugerah-Nya penulis dapat menyajikan Tesis yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo”.

Dalam Tesis ini disajikan pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, komitmen organisasi terhadap kinerja terhadap kinerja dan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo

Penulis menyadari dalam Tesis ini masih terdapat kekurangan dan keterbatasan meskipun penulis telah mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki, maka penulis berharap saran dan kritik yang konstruktif sehingga Tesis ini dapat berguna bagi perkembangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 20 Maret 2016
Penulis

MUH. YUNUS AB

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | ii |
| HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS | iii |
| PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS..... | iv |
| DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS | v |
| MOTTO | vi |
| UCAPAN TERIMAKASIH..... | vii |
| ABSTRAK..... | viii |
| <i>ABSTRACT</i> | ix |
| KATA PENGANTAR..... | x |
| DAFTAR ISI..... | xi |
| DAFTAR TABEL..... | xv |
| DAFTAR GAMBAR..... | xvi |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah..... | 8 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 9 |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis..... | 9 |
| 1.4.2 Manfaat Praktis | 9 |
| BAB II KERANGKA TEORI DAN PENGEMBANGAN KONSEPTUAL | |
| 2.1. Kajian Teori | 10 |
| 2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia | 10 |
| 2.1.2. Kepuasan Kerja | 11 |
| 2.1.2.1. Defenisi Kepuasan Kerja | 11 |
| 2.1.2.2. Teori Tentang Motivasi dan Kepuasan Kerja | 12 |
| 2.1.2.3. Faktor-Fsktor Yang Mempengaruhi Kepuasan | |
| Kerja..... | 14 |
| 2.1.2.4. Bagaimana Karyawan Mengungkapkan | |
| Ketidakpuasan..... | 16 |

| | |
|--|----|
| 2.1.2.5. Pengukuran Kepuasan Kerja | 16 |
| 2.1.2.6. Indikator Kepuasan Kerja | 18 |
| 2.1.3. Komitmen Organisasi..... | 19 |
| 2.1.3.1. Defenisi Komitmen Organisasi..... | 19 |
| 2.1.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen.... | 20 |
| 2.1.3.3. Komponen Komitmen | 21 |
| 2.1.3.4. Aspek-Aspek Komitmen..... | 21 |
| 2.1.3.5. Macam-Macam Bentuk Komitmen | 23 |
| 2.1.3.6. Manfaat Komitmen..... | 24 |
| 2.1.3.7. Cara Membentuk Komitment | 24 |
| 2.1.3.8. Indikator Komitmen Organsasi..... | 26 |
| 2.1.4. <i>Organizational Citizhenship of Behaviaor (OCB)</i> | 26 |
| 2.1.4.1. Defenisi <i>Organizational Citizhenship of Behaviaor (OCB)</i> | 26 |
| 2.1.4.2. Dimensi-Dimensi <i>Organizational Citizhenship of Behaviaor (OCB)</i> | 27 |
| 2.1.4.3. Manfaat <i>Organizational Citizhenship of Behaviaor (OCB)</i> | 30 |
| 2.1.4.4. Indikator <i>Organizational Citizhenship of Behaviaor (OCB)</i> | 34 |
| 2.1.5. Kinerja..... | 35 |
| 2.1.5.1. Defenisi Kinerja | 35 |
| 2.1.5.2. Hakikat Kinerja Karyawan..... | 38 |
| 2.1.5.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja | 41 |
| 2.1.5.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja | 42 |
| 2.1.5.5. Mengukur Kinerja Karyawan..... | 44 |
| 2.1.5.6. Indikator Kinerja..... | 45 |
| 2.2. Penelitian Yang Relevan | 47 |
| 2.3. Kerangka Konseptual Penelitian | 49 |
| 2.4. Model Penelitian..... | 49 |
| 2.5. Pengembangan Hipotesis..... | 55 |
| 2.5.1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan | 55 |
| 2.5.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan | 56 |

| | |
|---|----|
| 2.5.3. Pengaruh <i>Organizational Citizhenship of Behaviaor</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan | 58 |
| 2.6. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel | 60 |
| 2.6.1. Identifikasi Variabel Penelitian | 60 |
| 2.6.2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian | 60 |
| BAB III METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Rancangan Penelitian | 68 |
| 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian | 68 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data | 69 |
| 3.3.1 Jenis Data | 69 |
| 3.3.2 Sumber Data | 70 |
| 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian | 70 |
| 3.5 Metode Pengumpulan Data | 71 |
| 3.6 Instrumen Peneitian | 72 |
| 3.7 Teknik Analisis Data | 73 |
| 3.7.1 Analisis Regresi Linear Berganda | 73 |
| 3.7.2 Uji Validasi dan Uji Reliabilitas | 74 |
| 3.7.2.1. Uji Validasi | 74 |
| 3.7.2.2. Uji Reliabilitas | 75 |
| 3.7.3 Uji T (Uji Parsial) | 76 |
| 3.7.4 Uji F (Uji Serempak) | 77 |
| 3.7.5 Uji Asumsi Klasik | 78 |
| 3.7.5.1. Uji Multikolinearitas | 78 |
| 3.7.5.2. Uji Heterokedasitas | 78 |
| 3.7.5.3. Uji Normalitas | 78 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN | |
| 4.1 Sejarah Singkat dan Gambaran Umum Lokasi Penelitian . | 80 |
| 4.2 Struktu Organisasi PT. Gemilang Era Cargo | 81 |
| 4.3 Hasil Penelitian | 83 |
| 4.3.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 83 |

| | | |
|-----------------------------------|--|-----|
| 4.3.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 83 |
| 4.3.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 84 |
| 4.3.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 85 |
| 4.4. | Hasil Pengujian Hipotesis | 86 |
| 4.4.1. | Hasil Uji Validasi..... | 86 |
| 4.4.2. | Hasil Uji Reliabilitas..... | 88 |
| 4.5. | Hasil Analisis Deskriptif..... | 89 |
| 4.5.1. | Variabel Kepuasan Kerja (X ₁)..... | 89 |
| 4.5.2. | Variabel Komitmen Organisasi (X ₂)..... | 95 |
| 4.5.3. | Variabel Komitmen Organisasi (X ₃) | 100 |
| 4.5.4. | Variabel Kinerja (Y)..... | 108 |
| 4.5.5. | Statistik Deskriptif | 112 |
| 4.6. | Hasil Uji Asumsi Klasik | 113 |
| 4.6.1. | Hasil Uji Multikolinearitas..... | 113 |
| 4.6.2. | Hasil Uji Heterokedastisitas | 114 |
| 4.6.3. | Hasil Uji Normalitas | 115 |
| 4.7. | Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... | 116 |
| 4.8. | Hasil Uji F (Simultan)..... | 117 |
| 4.9. | Hasil Uji T (Parsial) | 118 |
| 4.10. | Hasil Uji Kolerasi..... | 119 |
| 4.11. | Hasil Uji Koefisien Determinasi..... | 119 |
| 4.12. | Pembahasan..... | 120 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN | | |
| 5.1 | Kesimpulan | 126 |
| 5.2 | Saran..... | 127 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| No. Tabel | Judul Tabel | Halaman |
|-----------|--|---------|
| 2.1 | Sumber Referensi Pengujian Hipotesis dan Pengukuran Variabel | 54 |
| 2.2 | Operasional Variabel dan Defenisi, Indikator, Simbol, Item Pernyataan dan Skala Pengukuran | 62 |
| 4.1 | Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 83 |
| 4.2 | Karakteristik Responden Berdasarkan Usia | 84 |
| 4.3 | Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja | 84 |
| 4.4 | Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan | 85 |
| 4.5 | Hasil Uji Validasi | 86 |
| 4.6 | Hasil Uji Reliabilitas | 88 |
| 4.7 | Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X1) | 90 |
| 4.8 | Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X2) | 96 |
| 4.9 | Variabel <i>Organizational Citizenship of Behaviour</i> (OCB) (X3) | 101 |
| 4.10 | Deskripsi Variabel Kinerja Kerja (Y1) | 108 |
| 4.11 | Rata-Rata Skor Variabel | 112 |
| 4.12 | Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian | 112 |
| 4.13 | Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel | 113 |
| 4.14 | Hasil Pengujian Multikolinearitas | 113 |
| 4.15 | Hasil Uji Regresi Linier Berganda | 116 |
| 4.16 | Hasil Perhitungan ANOVA (Uji-F) | 118 |
| 4.17 | Hasil Perhitungan Uji Student (Uji-T) | 119 |
| 4.18 | Hasil Perhitungan R-Square (Model Summary) | 120 |

DAFTAR GAMBAR

| No. Tabel | Judul Gambar | Halaman |
|-----------|---|---------|
| 2.1 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan | 50 |
| 2.2 | Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kerja Karyawan | 50 |
| 2.3 | Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja Kerja Karyawan | 51 |
| 2.4 | Model Penelitian : Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo | 52 |
| 2.5 | Gambar 2.5 : Kerangka Konseptual Penelitian | 53 |
| 4.1 | Struktur Organisasi PT. Gemilang Era Cargo Makassar | 82 |
| 4.2 | Grafik Scatterplot Penelitian | 114 |
| 4.3 | Grafik <i>Normal Probability Plot</i> Penelitian | 115 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 . Latar Belakang

PT. Gemilang Era Cargo adalah salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang pengiriman paket dan dokumen. Olehnya itu yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan ini adalah pelayanannya, dimana pelayanan itu dijalankan oleh seluruh karyawan perusahaan, baik itu yang bertugas sebagai *front liner* maupun yang bertugas sebagai *back office*. Ketuntasan pelayanan ini memerlukan kerjasama yang baik yang saling berkaitan antara bagian *front liner* dan *back office*. Ketuntasan pelayanan adalah reputasi perusahaan, yang mana pelayanan ini dijalankan oleh manusia dengan karakteristik yang berbeda-beda.

Setiap orang merupakan pribadi yang unik berkat latar belakang, karakteristik individual, kebutuhan dan cara mereka memandang dunia dan individu lain. Orang yang memandang berbagai hal secara berbeda akan berperilaku secara berbeda. Orang yang memiliki sikap yang berbeda akan memberikan respon yang berbeda terhadap perintah.

Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang baik adalah sebagai modal agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang lebih maju. Kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut, perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

Pekerjaan merupakan lebih dari sekedar aktivitas mengatur kertas, menulis kode program, menunggu pelanggan, atau mengendarai sebuah truk. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi kerja yang acap kali kurang ideal, dll (Robbins and Judge, 2008). Sehingga dibutuhkan kontribusi perusahaan dalam menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan agar kinerja yang dihasilkan juga maksimal.

Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Kepuasan kerja adalah bentuk perasaan dan ekspresi seseorang ketika dia mampu/tidak mampu memenuhi harapan dari proses kerja dan kinerjanya. Timbul dari proses transformasi emosi dan pikiran dirinya yang melahirkan sikap atau nilai terhadap sesuatu yang dikerjakan dan diperolehnya. Coba saja kita lihat di dalam lingkungan kerja. Bisa jadi ditemukan beragam ekspresi karyawan. Ada yang murah senyum dan tertawa, ada yang suka mengeluh, ada yang akrab dengan sesama mitra kerja, ada yang senang mengisolasi diri, dan bahkan ada yang terbiasa berekspresi emosional marah-marah atau kurang bersahabat dengan lingkungan kerja. Salah satu faktor penyebab semua itu adalah perbedaan derajat kepuasan kerja. Semakin tinggi derajat kepuasan kerja semakin bersahabat sang karyawan dengan lingkungan kerja. Selain kepuasan kerja ada hal lain yang menjadi perilaku karyawan yang berdampak positif bagi perusahaan yaitu komitmen.

Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan

organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi.

Definisi komitmen organisasional ini menarik, dikarenakan yang dilihat adalah sebuah keadaan psikologi karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu dalam kualifikasi lowongan pekerjaan. Hanya saja banyak pengusaha maupun pegawai yang masih belum memahami arti komitmen yang sebenarnya. Padahal pemahaman tersebut sangatlah penting agar tercipta kondisi kerja yang kondusif sehingga perusahaan dapat berjalan secara efisien dan efektif

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya. Para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja dengan tujuan untuk mendapatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya, komitmen yang lebih tinggi dapat mempermudah terwujudnya produktivitas yang lebih tinggi.

PT. Gemilang Era Cargo merupakan salah satu perusahaan jasa di Makassar, Sulawesi Selatan yang bergerak dibidang logistik ekspedisi cargo. PT. Gemilang Era Cargo seperti yang diketahui belum mendapat perhatian dari konsumen seperti perusahaan logistik yang sudah lebih maju seperti JNE dan TIKI . Dapat diketahui dari jumlah konsumen yang tidak sebanyak perusahaan lain. Salah satu faktor yang mungkin menyebabkan PT. Gemilang Era Cargo kurang kompetitif adalah SDM yang dimiliki PT. Gemilang Era Cargo kualitas dan kinerjanya tidak sama dengan perusahaan lain. SDM yang berkualitas adalah yang bekerja sesuai dengan standar-standar yang ditentukan oleh

perusahaan dan mampu menghasilkan kerja sesuai bahkan lebih dari apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai karyawan yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* ini disebut juga dengan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan

formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989).

Organizational Citizenship of Behavior (OCB) memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer, dkk., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik, manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Organizational Citizenship of Behavior (OCB) ini memang belum begitu dikenal, namun pada dasarnya pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi kadang-kadang sudah menerapkan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) dalam bekerja. Salah satu sikap strategik dalam divisi SDM adalah mengembangkan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) dalam organisasi. *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu.

Organ dalam artikel Gunawan (2011) mendefinisikan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi, melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, Gunawan 2011).

Robbins (2008) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan. Spector dalam jurnal Nasir (2011) mendefinisikan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan

perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi.

Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993, p. 3).

Kinerja pekerjaan berhubungan dengan sejumlah hasil yang memiliki nilai bagi organisasi dan individu. merupakan kesempatan periodik untuk melakukan komunikasi antara orang yang menugaskan pekerjaan dengan orang yang mengerjakannya untuk mendiskusikan apa yang saling mereka harapkan dan seberapa jauh harapan ini dipenuhi.

Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara anggota-anggotanya artinya para anggota mempercayai integritas, karakteristik, dan kemampuan setiap anggota lain. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk meneliti **“Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Of Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo ?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo ?
3. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo ?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.
2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.
3. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.

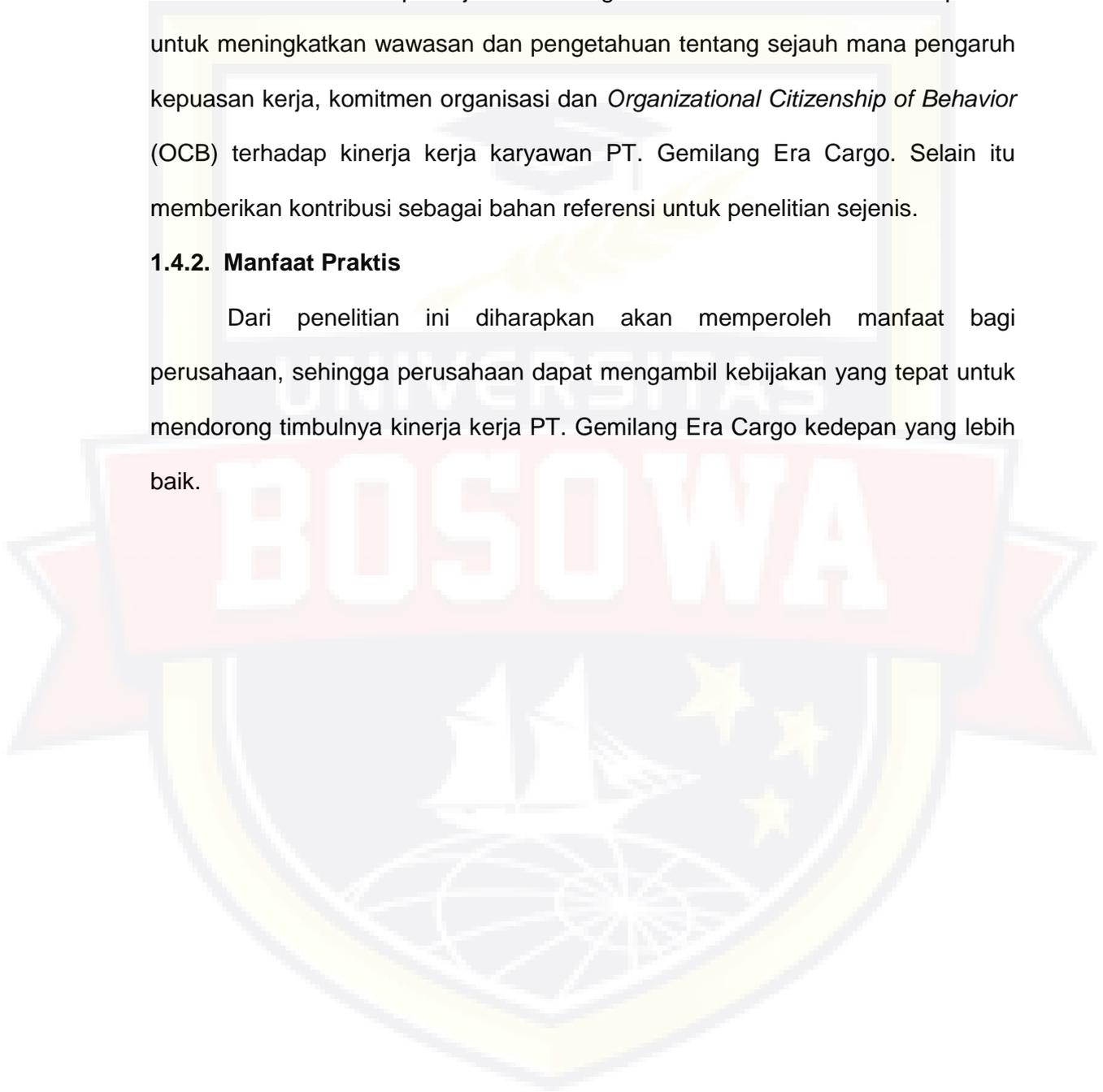
1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi dan konsep baru untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang sejauh mana pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Selain itu memberikan kontribusi sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis.

1.4.2. Manfaat Praktis

Dari penelitian ini diharapkan akan memperoleh manfaat bagi perusahaan, sehingga perusahaan dapat mengambil kebijakan yang tepat untuk mendorong timbulnya kinerja kerja PT. Gemilang Era Cargo kedepan yang lebih baik.



BOSOWA

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu perusahaan. Banyak perusahaan menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu perusahaan dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang vital bagi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam perusahaan bertugas menentukan efektivitas dan efisiensi dalam mewujudkan sasaran perusahaan tersebut (Rachmawati, 2008).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan. Hal-hal pokok yang dipelajari dalam MSDM ini adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan (Hasibuan, 2009).

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial dan sangat menentukan dalam suatu perusahaan, dan perlu terus dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan maupun bagi pengembangan dirinya (Suharsaputra, 2008).

Berdasarkan beberapa definisi MSDM tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa fokus kajian MSDM adalah bahwa salah unsur yang vital bagi

perusahaan adalah unsur manusia yang dapat memberikan keunggulan bersaing dan perlu terus dikembangkan menurut fungsi-fungsinya, sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan maupun bagi pengembangan dirinya.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Defenisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2008) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kognisi, emosi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja walaupun sulit dan abstrak tetap perlu mendapat perhatian (Adam Ibrahim Indrawijaya 1986)

Secara umum diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berkontribusi terhadap fisik dan mental kesejahteraan karyawan. Karena itu, ia memiliki pengaruh yang signifikan pada pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku seperti produktivitas, absensi, tingkat *turnover* dan hubungan karyawan (Becker, Mohammad 2011) .

Definisi yang paling populer dari kepuasan kerja yang diberikan oleh Locke (Mohammad 2011) adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Definisi ini terdiri dari dua hal yaitu kognitif (penilaian terhadap pekerjaan seseorang) yaitu seseorang menyimpulkan

sesuatu berdasarkan hasil dari pengalaman dan informasi yang didapatkan, dan afektif (keadaan emosi), afektif dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu suasana emosional dan skema kognitif. Suasana emosional keadaan dimana seseorang sangat dipengaruhi oleh suasana hati/perasaan pada saat itu, sedangkan skema kognitif menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

Kepuasan merupakan hal yang relatif. Dengan kepuasan kerja seorang karyawan dapat merasakan pekerjaannya apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk dikerjakan. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang yang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.

2.1.2.2. Teori Tentang Motivasi dan Kepuasan Kerja

1. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan (Porter, Sopiah 2008). Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain

3. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor (Gibson, Sopiah 2008). Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah :

- a. Ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi dan hubungan interpersonal). Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas
- b. Ada sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi perusahaan maka karyawan akan merasa puas.

Teori 2 faktor Herzberg juga dijelaskan dalam buku Hasibuan (2008) yaitu *Maintenance Factors* dan *Motivation Factor*

a. *Maintenance Factor*

Kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya

ketidakpuasan dan absennya karyawan. *Maintenance factors* bukanlah merupakan motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya demi kepuasan kerja.

b. Motivation Factors

Faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, dan lain-lain.

2.1.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian. Pertama, faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Kedua, faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, perilaku, pemenuhan harapan penggajian, dan efektifitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah upah, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, jaminan kerja, promosi (Wexley and Yukl, Sopiah 2008)

Menurut Robbins (2008) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang beragam. Tingkat kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan beragamnya jenis tugas membuat karyawan secara mental tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

b. Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

c. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai

d. Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud. Bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

2.1.2.4. Bagaimana Karyawan Dapat Mengungkapkan Ketidakpuasan.

Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara. Misalnya, daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik perusahaan, atau mengelakan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Berikut ini adalah contoh respon yang biasa diungkapkan karyawan jika mereka merasa tidak puas menurut Robbins (2008)

1. Mengundurkan diri (*Resign*), perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti
2. Suara (*Voice*), dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh
3. Kesetiaan (*Loyalty*), pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.
4. Pengabaian (*Neglect*), secara pasif membiarkan kondisi memburuk , termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

2.1.2.5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya, indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan yang menetapkannya.

Menurut Robbins (2008) ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. Angka Nilai Global Tunggal (*Single Global Rating*)

Metode angka nilai global tunggal (*single global rating*) tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya “Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda?”. Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1-5 yang berpadanan dengan jawaban dari “Sangat Puas” sampai “Sangat Tidak Puas”.

2. Skor Penjumlahan (*Summation Score*)

Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.

Menurut Veithzal (2004:479) secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- b. Supervisi,
- c. Organisasi dan manajemen,
- d. Kesempatan untuk maju,
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,
- f. Rekan kerja,
- g. Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index (JDI)* faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Bekerja pada tempat yang tepat,
- b. Pembayaran yang sesuai,
- c. Organisasi dan manajemen,
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
- e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

2.1.2.6. Indikator Kepuasan Kerja

Blog Bagus, Penelitian dari Spector (Yuwono, 2005:69) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu :

1. Upah : jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
4. *Benefit*: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi
6. *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
7. *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication* : berbagai informasi didalam organisasi (verbal maupun nonverbal)

2.1.3. Komitmen Organisasi

2.1.3.1. Defenisi Komitmen Organisasi

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. 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.

Komitmen *organizational* menurut Gibson (1997) adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, & Porter dalam Wahyuningsih (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai seberapa jauh tingkat seorang pekerja dalam mengidentifikasi dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu perusahaan.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan

tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya

2.1.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers dalam (Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam perusahaan, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja
3. Pengalaman kerja, seperti cara karyawan lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang perusahaan.

Sementara itu, Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya perusahaan, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan

4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada perusahaan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam perusahaan tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan

2.1.3.3. Komponen Komitmen

Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain :

- 1) *Affective Commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*
- 2) *Continuance Commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*)
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

2.1.3.4. Aspek – Aspek Komitmen

Menurut Steers dalam Kuntjoro (2009) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

a) Identifikasi

Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaan. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan.

b) Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama. Juga anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

c) Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun.

Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya.

2.1.3.5. Macam – Macam Bentuk Komitmen

Menurut Thomson dan Mabey dalam Susanto (2011) komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat :

1. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*) merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila karyawan merasakan pekerjaannya berarti, karyawan merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.
2. Komitmen pada karir (*Career Commitment*), komitmen pada karir lebih luas dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan perusahaan untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi
3. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*), merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Porter dan Steers dalam Susanto (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan relatif dari individu terhadap organisasinya. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans dalam Susanto (2011) adalah sikap loyal

anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. Sedangkan definisi menurut Robbins (2008) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.1.3.6. Manfaat Komitmen

Manfaat dengan adanya Komitmen dalam organisasi adalah sebagai karyawan yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap perusahaan mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam perusahaan, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada perusahaan yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan dan sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah saluran individu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.3.7. Cara membentuk komitmen

Tidak ada satu pimpinan perusahaan manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan perusahaan sedang berusaha meningkatkan komitmen anggotanya terhadap perusahaan. Menurut Martin dan Nicholls dalam Susanto (2011) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) strategi untuk membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan, yaitu:

1. Menciptakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan dengan meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota perusahaan bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai

bagian dari perusahaan. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak karyawan perusahaan untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh perusahaan akan kembali pada kesejahteraan mereka pula. Sehingga karyawan mempercayai bahwa ada guna dan manfaat yang mereka kontribusikan dalam bekerja di perusahaan.

2. Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi intrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara meningkatkan kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.
3. Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala perusahaan benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana perusahaan ini akan dibawa, tahu dengan pasti bagaimana cara membawa perusahaan mencapai keberhasilannya, dan kemampuan menerjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses,

kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

2.1.3.8. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (1997:190), komitmen organisasi menggambarkan seberapa jauh seseorang itu mengidentifikasi dan melibatkan dirinya pada organisasi dan keinginan untuk tetap tinggal di organisasi itu. Adapun Porter, Mowday dan Steers (dalam Miner, 1992:124) menyatakan bahwa komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi.

Sikap ini di tandai oleh tiga hal, yaitu :

1. Kepercayaan yang kuat dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Ketersediaan untuk sungguh-sungguh berusaha atas nama organisasi
3. Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi.

2.1.4. Organization Citizenship Of Behavior (OCB)

2.1.4.1 Defenisi Organization citizenship of Behavior (OCB)

Menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* / *perilaku kewargaan karyawan* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship of Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah

karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Organ mendefinisikan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan system *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Organ juga mencatat bahwa *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) ditemukan sebagai alternative penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance*”. Organ mendefinisikan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, dkk, 2000).

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Of Behavior* (OCB) merupakan :

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan perusahaan.
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal.

2.1.4.2 Dimensi – Dimensi Organizational Citizenship of Behavior (OCB)

Dua dimensi *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai *Organizational Citizenship of Behavior-Individual* (OCBI, *altruism*, mendahulukan kepentingan

orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan *Organizational Citizenship of Behavior-Organizational* (OCBO, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun 1964 tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) saat ini sehingga dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

1. *Cooperating with others,*
2. *Protecting the organization*
3. *Volunteering constructive ideas,*
4. *Self-training,* dan
5. *Maintaining a favorable attitude toward the company.*

Podsakoff, ada tujuh jenis atau dimensi *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi :

1. Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*,

2. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*,
3. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi,
4. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi,
5. *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*,
6. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi,
7. *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan, seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

Sementara itu ada empat faktor yang mendorong munculnya *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas / pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000).

Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Menurut Organ (1988), *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

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

2.1.4.3. Manfaat Organization Citizenship of Behavior

- a. *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja
 1. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,

2. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- b. *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer
1. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
 2. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- c. *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
1. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,
 2. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
 3. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,

4. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- d. *Organizational Citizenship of Behavior (OCB)* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
1. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok
 2. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
- e. *Organizational Citizenship of Behavior (OCB)* dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
1. Menampilkan perilaku *civie virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,
 2. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- f. *Organizational Citizenship of Behavior (OCB)* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
1. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan

meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik,

2. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g. Organizational *Citizenship of Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
1. Meembantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja,
 2. Karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h. Organizational *Citizenship of Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan
1. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat,
 2. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
 3. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian

baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.4.4. Indikator Organizational Citizenship of Behavior (OCB)

Dalam pengukuran ini menggunakan skala Morison dalam Dwi (2007) yang dapat dijadikan sebagai kisi-kisi instrumen yang dijelaskan sebagai berikut:

Kategori 1 *Altruism* meliputi :

1. Perilaku membantu orang tertentu,
2. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
3. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*,
4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
5. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk
6. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
7. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
8. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
9. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 *Conscientiousness* meliputi:

1. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
2. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
3. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
4. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
5. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
6. Datang segera jika dibutuhkan,
7. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Civic Virtue* meliputi :

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
2. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
3. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
4. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
5. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 *Cortesy* meliputi :

1. Keterlibatan dalam fungsi-fungsi yang membantu organisasi,
2. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
3. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
4. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental,

Kategori 5 *Sportmanship* meliputi :

1. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,
4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

2.1.5. Kinerja

2.1.5.1. Defenisi Kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan

memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993:3).

Pengertian kinerja menurut Bernadin & Russell adalah : “Performance is defined as the records of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”. Yang secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode waktu tertentu dan pada bidang pekerjaan yang ditekuninya. Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh badan usaha. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Untuk mengetahui kinerja karyawan, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh karyawan telah memenuhi standar atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan, pihak badan usaha dapat memperoleh informasi tentang kinerja karyawan yang dapat digunakan oleh badan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan, untuk lebih memotivasi karyawan agar mau mengembangkan diri, serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Pengertian kinerja menurut Johns (1996 : 167) adalah sebagai berikut, *“Performance is the extent to which an organizational member contributes to achieving the objectives of the organization”*. Artinya, kinerja adalah suatu tingkat peranan anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Peranan yang

dimaksud adalah setiap kegiatan yang menghasilkan suatu akibat, pelaksanaan suatu tindakan, tingkat penyelesaian suatu pekerjaan dan bagaimana karyawan bertindak dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Menurut Stephen Robbins ada 3 kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang, yaitu :

1. *Individual task outcomes, if ends count, rather than means, then management should evaluate an employee's task outcomes. Using task outcomes, a plant manager could be judged on criteria such as quality produced, scrap generated and cost per unit of production.*
2. *Behaviors, it is difficult to identify spesific outcomes that can be directly attribute to an employee's action. This is particularly true of personnel in staff position and individuals whose work assignments are intrinsically part of a group effort.*
3. *Traits, the weakest set of criteria, yet one still widely used by organizations, is individual traits. They are weaker than either task outcomes or behaviors because they are farthest removed from the actual performance of the job it self.*

Berdasarkan pendapat tersebut maka kinerja seorang karyawan dapat dilihat dalam beberapa hal, pertama adalah hasil tugas individu, menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan pada suatu badan usaha yang sudah menetapkan standar kinerja sesuai dengan jenis pekerjaan, yang dinilai berdasarkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu, hasil kerja. Bila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik. Kedua adalah perilaku, badan usaha tentunya terdiri dari banyak karyawan baik bawahan maupun atasan, yang mempunyai perilaku sendiri-sendiri seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Dimana

setiap individu saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak dapat tercapai. Jadi seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai dengan yang diharapkan. Ketiga adalah ciri atau sifat, yang dimiliki karyawan umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti sopan santun, ramah, penampilan yang rapi dan lain sebagainya. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adanya pelatihan, maka akan mempengaruhi perubahan kinerja pula.

2.1.5.2. Hakikat Kinerja Karyawan

Kinerja adalah tingkat keberhasilan didalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan itu dapat dicapai dengan baik. Keith Davis menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

- 1). *Human Performance = Ability + Motivation*
- 2). *Motivation = Attitude + Situation*
- 3). *Ability = Knowledge and Skill*

Faktor Kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ antara 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan, dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "Modal dan Kreatif", Modal merupakan singkatan dari M = Mengelolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah. Sedangkan Kreatif adalah singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Sedangkan Mc. Clelland mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu :

- 1). Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- 2). Berani mengambil resiko
- 3). Memiliki tujuan yang realitis
- 4). Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
- 5). Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang kongkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6). Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Castteter dalam Khaerul mengemukakan sumber-sumber yang menyebabkan terjadinya kinerja yang tidak efektif adalah sebagai berikut :

| Sumber dari individu itu sendiri | Sumber dari Organisasi | Sumber dari lingkungan eksternal |
|----------------------------------|---|----------------------------------|
| Kelemahan Intelektual | Sistem Organisasi | Keluarga |
| Kelemahan Psikologis | Peranan organisasi | Kondisi-kondisi ekonomi |
| Demotivasi Faktor | Kelompok Organisasi | Kondisi-kondisi hukum |
| Personalitas | Perilaku yang berhubungan dengan pengawasan | Nilai-Nilai Sosial |
| Keusangan | Iklm Organisasi | Pasaran Kerja |
| Ketuaan Preparasi | | Perubahan Teknologi |
| Posisi Orientasi Nilai | | Perkumpulan-Perkumpulan |

Sementara itu menurut JM. Ivancevich, James H. Donnely (1985), Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- 1). Individu, meliputi kemampuan, keterampilan mental dan fisik, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman serta demografi yang mencakup : umur, asal usul, dan jenis kelamin
- 2). Organisasi, meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur desain kerja.
- 3). Faktor Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar serta motivasi

Seorang karyawan tidak mungkin dapat menampilkan kinerja yang baik dalam organisasi kantor yang iklimnya tidak menyenangkan, pimpinan harus mampu memanfaatkan sumber daya secara optimal. Pemanfaatan sumber daya diharapkan berjalan secara kontinyu dan berhasil baik, maka penanganan umpan balik mengenai segala sesuatunya yang berkaitan dengan proses tersebut merupakan hal yang penting.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki kinerja yang efektif adalah karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat.

2.1.5.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain, evaluasi, pemeliharaan sistem dan dokumentasi.

1). Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi. Kepentingan lain atas tujuan ini adalah sebagai dasar dalam memutuskan pemindahan pekerjaan (job transferring) pada posisi yang tepat, promosi pekerjaan, mutasi atau demosi sampai tindakan pemberhentian.

2). Pengembangan Diri setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Karyawan yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi karyawan yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

3). Pemeliharaan Sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu dan subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh

karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik. Tujuan pemeliharaan akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atau sistem sumber daya manusia

4). Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan dimasa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validasi.

2.1.5.4. Faktor – faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Matthew (2004) Kinerja dipengaruhi oleh empat hal, yaitu :

- a. *Information processing* : psikologi kognitif menyebutkan betapa *information processing theory* berpengaruh pada *task performance*.
- b. *Stress factor* : contohnya seperti bising, panas dan rasa letih
- c. *Abilities* : Kinerja individu dipengaruhi oleh sesuatu yang telah menjadi kemampuan individu tersebut. Semakin besar tingkat kemampuan yang dimiliki individu, maka kinerja yang di tunjukkan semakin maksimal
- d. *Motivation* : setiap individu memiliki semangat dari dalam atau luar diri yang akan mempengaruhi perilaku serta kinerja individu

Sedangkan menurut Simamora (2004:37) bahwa upaya peningkatan kinerja (*performance*) karyawan dipengaruhi oleh tiga faktor :

1. Faktor individual, yang berupa kapasitas untuk mengerjakan sesuatu, terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi.

2. Faktor psikologis, berupa persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi, yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Faktor organisasi, yang memberikan kesempatan berbuat sesuatu. Terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan (imbalan), struktur dan *job design*

Selanjutnya Teori Mc. Clelland (dalam Matthew, 2004) menjelaskan bahwa kinerja individu dapat diukur atau dilihat dari kegiatan yang dilakukan sehari-hari, contohnya tugas administrasi di kantor. Kinerja juga sangat bergantung pada kontribusi yang dilakukan individu terhadap institusi dan masyarakat. Mitchell (1978) juga menjelaskan kinerja individu meliputi adanya kemampuan dan komunikasi. Kemampuan dilihat ketika individu menampilkan hasil pekerjaannya, dapat dilihat apakah individu tersebut memiliki kemampuan kinerja yang baik. Dengan komunikasi, setiap individu dapat dilihat memiliki keterampilan dalam menampilkan kinerjanya.

Pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan Armstrong (2006) sebagai berikut :

- a. Personal faktor ditunjukkan oleh tingkat keterampilan kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. *Leadeship factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan dan dukungan yang dilakukan oleh tim leaders.
- c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *Systeem factor*, ditunjukkan oleh system kerja dan fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- e. *Contextual/situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik yang bersumber dari karyawan itu sendiri maupun yang bersumber dari organisasi. Dari karyawan sangatlah dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya, Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan karyawannya, bagaimana mereka memberikan penghargaan pada karyawannya dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja karyawan melalui *coaching, mentoring dan counseling*.

2.1.5.5. Mengukur Kinerja Karyawan

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui :

1). Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun yang kemampuan yang sesuai.

2). Kualitas Pekerjaan

Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

3). Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi bila pekerjaan pada suatu bagian

tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan. Pada dimensi ini karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

4). Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua atau tiga orang karyawan, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.1.5.6. Indikator Kinerja

Menurut Lohman (2003), indikator kinerja (*performance indicator*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Indikator kinerja (*performance indicator*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu kepada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan untuk ukuran kinerja adalah kriteria kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran dan strategi.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator (Robbins, 2006 : 260), yaitu :

1. Kualitas kerja, kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.
6. Komitmen kerja, merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Henry (2001) menjelaskan terdapat 4 indikator yang individu memiliki kinerja yang baik, yaitu sebagai berikut :

- a. Semangat kerja, individu yang memiliki semangat dalam bekerja, cenderung ingin menunjukkan kinerja dengan baik.
- b. Kepemimpinan, individu yang memiliki jiwa kepemimpinan akan terlihat memiliki wibawa dan kebijaksanaan dalam menunjukkan kinerjanya. Dengan begitu dapat memberikan contoh bagi individu lain.

- c. Tanggung jawab, individu yang berbeda di level tingkatan jabatan tertentu, memiliki tanggung jawab untuk menunjukkan kinerjanya dengan baik. Dan memberikan contoh kepada individu yang lain bahwa tanggung jawab merupakan bentuk kewajiban untuk memberikan kinerja yang baik
- d. Pencapaian target, penetapan target, akan membuat setiap individu pada umumnya selalu ingin menunjukkan perilakunya dengan memberikan penampilan yang baik dalam bekerja. Dengan begitu dapat dikatakan bahwa suatu target akan mempengaruhi kinerja individu.

2.2. Penelitian Yang Relevan

1. Kartika Yanidrawat, F. Sri Susilaningih, dan Irman Somantri, dari Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Padjadjaran, judul penelitian : “Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Perawat di Ruang Rawat Inap RSUD Kabupaten Bekasi”, Hasil penelitian yang dilakukan di RSUD Kabupaten Bekasi adalah : perawat yang merasa puas dalam bekerja hanya sebesar 7,04%, yang tidak puas sebesar 92,96%. Untuk kinerja perawat di RSUD Kabupaten Bekasi skor minimal 180 dan maksimal 315 dengan rata-rata kinerja 239,634. Untuk hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja perawat di RSUD Kabupaten Bekasi didapatkan $T_{hitung} 8,939 > T_{tabel} 2,363$ pada $\alpha = 0,05$ yang menunjukkan koefisiensi korelasi tersebut menunjukkan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja perawat. Implikasi dari temuan di atas adalah bahwa untuk meningkatkan kinerja perawat di RSUD Kabupaten Bekasi dengan meningkatkan kepuasan kerja.
2. Dian Kristianto, Suharnomo dan Intan Ratnawati dari Universitas Diponegoro, judul penelitian : “Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi

pada RSUD Tugurejo Semarang)”, menyimpulkan bahwa : Pertama, kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Dengan demikian, komitmen yang dimiliki oleh tenaga keperawatan di RSUD Tugurejo semakin tinggi jika kepuasan kerja yang dirasakan mereka semakin baik. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional merupakan pengaruh yang dominan. Kedua, komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Berarti, kinerja perawat RSUD Tugurejo semakin baik apabila komitmen organisasional yang dimiliki oleh perawat semakin tinggi. Ketiga, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Jadi, kinerja perawat RSUD Tugurejo semakin baik apabila kepuasan kerja yang dirasakan oleh perawat semakin baik. Keempat, komitmen organisasional mampu beroperasi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hal ini memberikan makna bahwa kinerja perawat RSUD Tugurejo semakin baik apabila pengaruh kepuasan kerja semakin baik dengan didahului terciptanya komitmen yang semakin tinggi yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya.

3. Mohammad, Farzana Quoquab Habib and Mohmad Adnan Alias (2011)
Penelitian ini dirancang untuk mengukur dua dimensi perilaku kewargaan organisasi *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) yaitu *Organizational Citizenship of Behavior-Individual* (OCBI) dan *Organizational Citizenship of Behavior- Organizational* (OCBO) dan untuk mengetahui bagaimana OCB terkait dengan dua aspek kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik). Untuk mencapai tujuan penelitian, metode survei yang digunakan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja

baik ekstrinsik dan intrinsik sangat penting dalam memprediksi *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB). Implikasi dan keterbatasan penelitian dibahas bersama dengan saran untuk penelitian di masa depan.

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Model konseptual merupakan gambaran pengaruh antar variabel yang dibangun berdasarkan kajian teori serta didukung oleh kajian empirik yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Kerangka pemikiran yang mendasari penelitian ini diilhami dari pemikiran perlunya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan ocb dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan sehingga memacu meningkatnya produktivitas perusahaan.

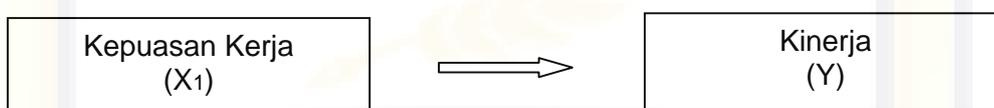
2.4. Model Penelitian

Sumber Daya Manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif berkesinambungan sehingga divisi SDM mempunyai tanggung jawab besar dalam mengelola SDM yang dimiliki agar dapat maksimal dalam memenuhi tuntutan perusahaan. Sikap-sikap strategik yang dikembangkan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik mulai diimplementasikan dan dikembangkan dalam tiap-tiap perusahaan. Penelitian ini akan mengkaji secara empirik sejauh mana Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Organizational Chitizenship Of Behavior terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Pencapaian tujuan ini meliputi seberapa jauh produktivitas atau pekerjaan yang dihasilkan karyawan dan seberapa jauh kemanfaatan bagi dirinya dan orang lain.

Handoko (2001:195) mengatakan bahwa “para pekerja yang mendapatkan kepuasan kerja yang baik akan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik”. Kepuasan kerja akan tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Dan selanjutnya secara empirikal hasil penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja oleh Marina Adharianti (2014), hasil penelitiannya menemukan : berdasarkan hasil koefisiensi determinasi bahwa kepuasan kerja hanya memiliki pengaruh 30,90% terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. Kerangka pikir tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan

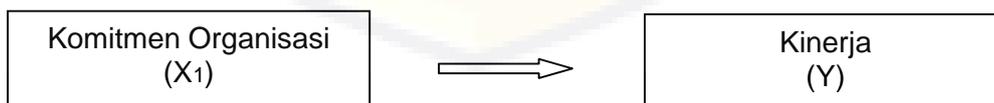


Sumber : Kerangka Pikir, Marina Adharianti (2014)

Komitmen Organisasional adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. Komitmen Organisasional merefleksikan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras dan terus bekerja di organisasi tersebut. Newstorm & Davis (1995).

Kemudian secara empirikal penelitian tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja oleh Yetta Trinydia (2012), menyimpulkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. Kerangka pikir tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 2.2
Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Kerja Karyawan

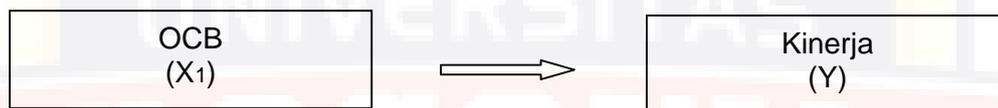


Sumber : Kerangka Pikir, Yetta Trinydia (2012)

Herminingsih (2012:126) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan sikap kewargaorganisasian yang berkaitan dengan kinerja kontekstual dimana memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Kemudian hasil penelitian yang dilakukan oleh, Marita Ahdiyana (2015) menyimpulkan bahwa : *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh yang signifikan pada kinerja organisasi dan keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Kerangka pikir tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :

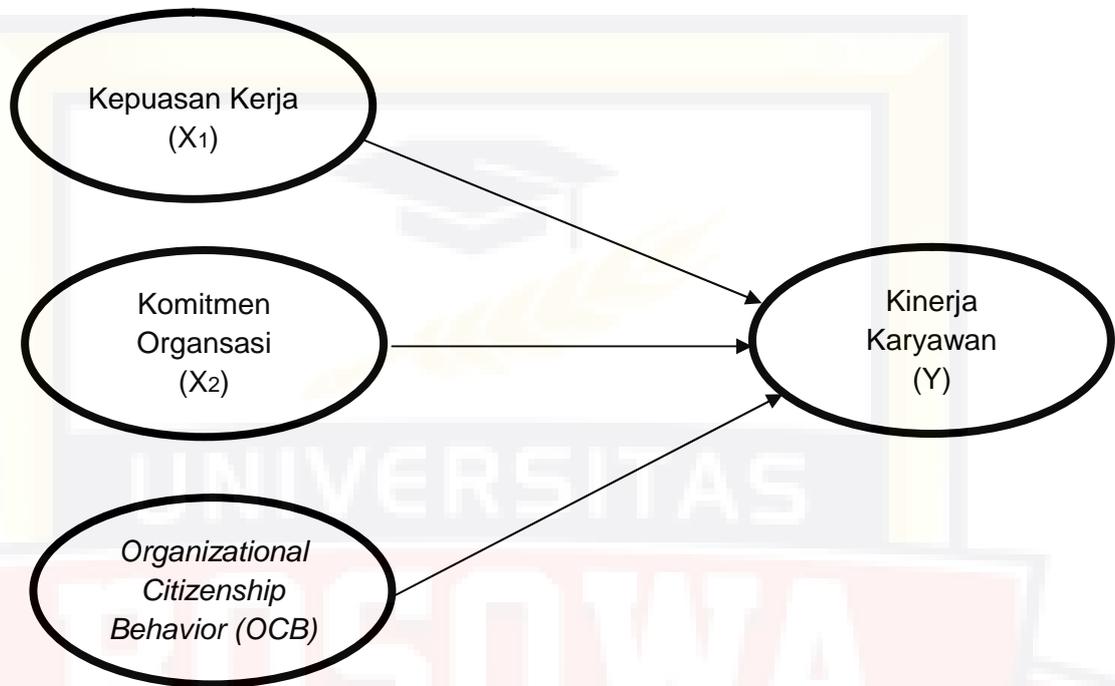
Gambar 2.3
Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Kerja Karyawan



Sumber : Kerangka Pikir, Marita Ahdiyana (2015)

Dari kajian teori dan berbagai penelitian maka dibuat suatu model penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian ini, yaitu mengidentifikasi pengaruh antara variabel X ke Y. Hubungan antara variabel berikut ini dapat digambarkan seperti pada gambar 2.4 berikut

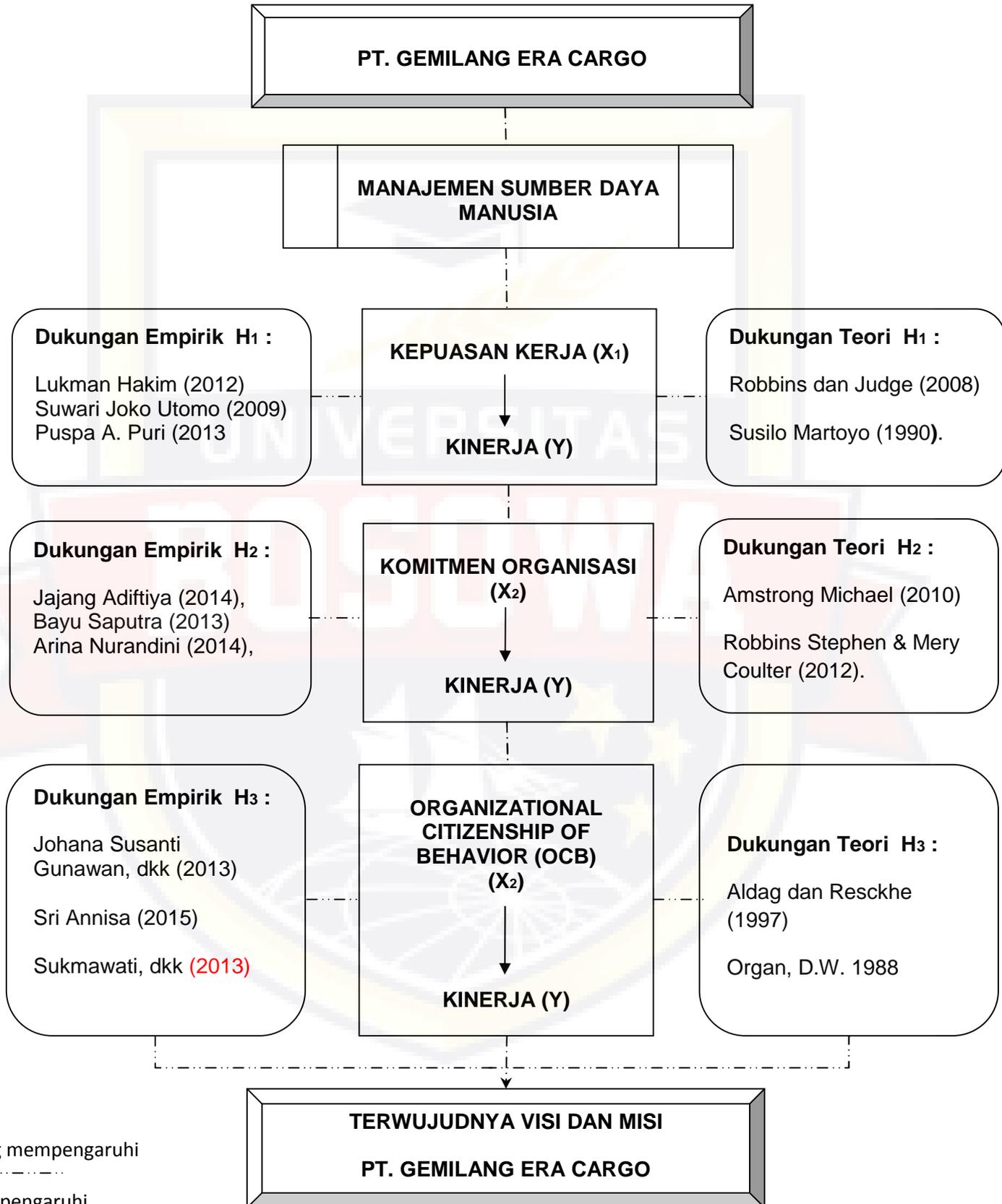
Gambar 2.4
Model Penelitian
Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo



Sumber : disadur dan dikembangkan oleh peneliti dari konseptual model hasil penelitian oleh : Marina Adharianti (2014), Yetta Trinydia (2012), dan Marita Ahdiyana (2015)

Berdasarkan hasil penelitian dari Marina Adharianti (2014), Yetta Trinydia (2012) dan Marita Ahdiyana (2015). Maka peneliti mencoba menguraikan dalam kerangka pikir adalah sebagai berikut : Gambar 2.5

Gambar 2.5
Kerangka Konseptual Penelitian



Ket :
Saling mempengaruhi
----->
Garis pengaruh
----->
Tujuan yang ingin dicapai
----->

Tabel. 2.1
Sumber Referensi Pengujian Hipotesis dan Pengukuran Variabel

| Hipotesis | Nama Peneliti/Penulis, Tahun dan Judul Penelitian |
|----------------|---|
| H ₁ | <ul style="list-style-type: none"> • Robbins dan Judge. (2008). <i>Perilaku Organisasi</i>. Jakarta: Salemba Empat. • Susilo Martoyo (1990). <i>Manajemen Sumber Daya Manusia</i>. • Lukman Hakim (2012). <i>Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Gas Indonesia Jakarta</i> • Suwari Joko Utomo (2009). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati). • Puspa A. Puri (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mega Capital Indonesia Cabang Surabaya |
| H ₂ | <ul style="list-style-type: none"> • Amstrong Michael. (2010). <i>Human Resource Management</i>, Great Britain and The United States: Kogan Page Limited • Robbins Stephen & Mery Coulter. (2012). <i>Management</i>. Inc Prentice Hall, One Lake Street: Prentice Hall Pearson Education • Jajang Adiftiya (2014), <i>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten</i> • Bayu Saputra (2013) <i>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Kantor Cabang Pontianak</i> • Arina Nurandini (2014), <i>Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Srudi pada Pegawai Perum Perumnas</i> |
| H ₃ | <ul style="list-style-type: none"> • Aldag dan Resckhe, (1997), <i>Employee Value Added</i>. New York Organizational Efectiveness. Inc • Organ, D.W. 1988. <i>Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome</i>. Lexinton book. Lexington, MA • Johana Susanti Gunawan, dkk (2013), <i>Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya</i> • Sri Annisa (2015), <i>Pengaruh Organzational Citizhensip Behavior terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Blimbing</i> • Sukmawati, dkk (2013), <i>Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan</i> |

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Beberapa literatur telah mencoba menjelaskan mengenai besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis hal itu dijelaskan oleh Robbins (2003;78) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Serta ada juga pendapat dari Susilo Martoyo (1990: 123-124), kepuasan kerja, merupakan : Keadaan emosional karyawan dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan untuk karyawan yang bersangkutan.

Melalui kajian empiris, kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disampaikan oleh : Lukman Hakim (2012), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan dan pengaruh yang signifikan antara faktor kepuasan kerja dengan kinerja karyawan pada PT. Java Gas Indonesia, Jakarta Selatan.

Selanjutnya Suwardi Joko Utomo (2009) dalam penelitiannya pada karyawan di Sekretariat Daerah Kabupaten Pati melalui pengujian analisa linear regresi berganda memaknai bahwa karyawan yang memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan cenderung mempunyai kinerja yang tinggi terhadap organisasi.

Puspa A. Puri (2013), hasil penelitian diperoleh terdapat pengaruh kepuasan kerja secara bersama-sama variabel pekerjaan itu sendiri, gaji,

kesempatan promosi, pengawasan dan rekan sekerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Mega Capital Indonesia Cabang Surabaya.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H₁ : terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.

2.5.2. Pengaruh Komitmen Organisasi Kinerja Karyawan

Beberapa literatur telah mencoba menjelaskan mengenai besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis hal itu dijelaskan oleh : Michael Armstrong (2010:247) mengemukakan bahwa, "*Performance is indeed often regarded as simply the outcomes achieved: a record of a person's accomplishments*". Pengertian tersebut bermakna bahwa, kinerja memang sering dianggap hanya sebagai hasil yang dicapai dan catatan prestasi seseorang. Kinerja dapat dianggap sebagai perilaku atau cara di mana organisasi, tim dan individu melihat pekerjaan yang dilakukan.

John Wiley & Sons, Inc. (2010:398) yang mengungkapkan bahwa: "individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan bangga menjadi suatu anggota dalam organisasi dan akan bekerja dengan kinerja tinggi untuk organisasinya"

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2013:343), yang mengungkapkan, "*Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to yang maintain membership in the organization*". Memiliki pengertian bahwa komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi suatu organisasi untuk dapat mencapai tujuannya serta seberapa besar keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Melalui kajian empiris, komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disampaikan oleh Jajang Adiftiya (2014), Penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten Paser. Namun memiliki tingkat hubungan yang rendah. Oleh karena itu komitmen organisasi dalam diri karyawan harus terus ditingkatkan.

Selanjutnya, Bayu Saputra (2013) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa variable bangga menjadi bagian organisasi (X1) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Membanggakan organisasi kepada orang lain (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, peduli terhadap nasib organisasi (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, bahwa Gembira memilih bekerja pada organisasi ini (X4) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, Kesamaan nilai (X5) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dan Bekerja melampaui target (X6) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

Arina Nurandini (2014), berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variable komitmen afektif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variable komitmen normatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan variable komitmen *continuance* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H₂ : terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT.

Gemilang Era Cargo.

2.5.3. Pengaruh *Organizational Citizenship of Behavior (OCB)* Kinerja Karyawan

Beberapa literatur telah mencoba menjelaskan mengenai besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Secara teoritis hal itu dijelaskan oleh : Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna membantu

Organ (1998), mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (discretionary), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal.

Melalui kajian empiris, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini disampaikan oleh Johana Susanti Gunawan, dkk (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen. Semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan dan Kepuasan Konsumen. Selain itu, Kinerja Karyawan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan

Konsumen, semakin bagus kinerja karyawan, maka konsumen akan semakin puas.

Sri Annisa (2015), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa adanya OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) di lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Telkom Blimbing Malang. Dari semua dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, dan *courtesy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan pada *civic virtue* tidak berpengaruh terhadap kinerja, akan tetapi pada semua dimensi menunjukkan bahwa dimensi yang paling dominan adalah *courtesy*.

Sukmawati dkk (2013). Dalam artikelnya mengatakan 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.

Berdasarkan beberapa kajian teori dan empirik tersebut maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H₂ : terdapat pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.

2.6. Identifikasi dan Defenisi Operasional Variabel

2.6.1. Identifikasi Variabel Penelitian

Agar dapat diteliti secara empiris, konsep harus dioperasionalkan dengan mengubahnya menjadi variabel yang berarti sesuatu yang mempunyai variasi nilai. Berdasarkan teori yang diuraikan, maka variabel dalam penelitian ini yaitu :

1. Variabel eksogenus (X) merupakan variabel yang variasinya mempengaruhi variabel lain. Variabel eksogenus adalah Kepuasan Kerja (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_3).
2. Variabel endogenus (Y), merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel yang lain. Variabel endogenus dalam hal ini adalah Kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo Makassar.

2.6.2. Defenisi Operasional Variabel Penelitian

Defenisi operasional variabel penelitian merupakan batasan yang menjelaskan ciri-ciri spesifik yang lebih substantif dari suatu konsep. Tujuannya adalah agar peneliti dapat mencapai suatu alat ukur yang sesuai dengan hakikat variabel yang sudah didefenisikan konsepnya, maka peneliti harus memasukkan proses atau operasionalnya alat ukur yang akan digunakan untuk kuantifikasi gejala atau variabel yang ditelitinya.

Mengacu pada identifikasi variabel yang telah dikemukakan di atas, maka defenisi operasional variabel ini :

1. Kepuasan Kerja (X_1)

Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

2. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi

mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya.

3. *Organizational Citizenship of Behavior* (X_3)

Organizational Citizenship of Behaviour (OCB) sebagai perilaku kerja yang sesuai dengan hati nurani, tidak berhubungan dengan suatu sistem formalitas organisasi dan secara bersamaan meningkatkan keberhasilan fungsi suatu organisasi.

4. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Agar penelitian ini dapat dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dipahami berbagai unsur-unsur yang menjadi dasar dari suatu penelitian ilmiah yang termuat dalam operasionalisasi variabel penelitian. Secara lebih rinci, definisi operasionalisasi variabel adalah sebagai berikut tabel 2.2:

Tabel 2.2 : Operasional Variabel dan Defenisi, Indikator, Simbol, Item Pernyataan dan Skala Pengukuran

| Nama Variabel, Simbol dan Defenisi | Indikator | Item Pernyataan | Skala Pengukuran |
|--|---|---|------------------|
| <p>Kepuasan Kerja (X_1) :</p> <p>Kepuasan kerja adalah : suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.</p> | <p>(kk₁) :</p> <p>Gaji</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan merasa puas apabila perusahaan memberikan gaji yang tinggi. 2. Gaji yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan 3. Karyawan ingin mendapatkan bonus/reward ketika mencapai suatu hasil yang ditargetkan | Skala Likert |
| <p>Kepuasan Kerja (X_1) :</p> | <p>(kk₂) :</p> <p>Pekerjaan itu sendiri</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya. 2. Tingkat kesulitan dan beragamnya jenis tugas akan menghindarkan rasa jenuh karyawan terhadap tugas yang itu-itu saja sehingga akan puas terhadap hasil kinerjanya. 3. Tantangan dalam pekerjaan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan. | Skala Likert |
| <p>Kepuasan Kerja (X_1) :</p> | <p>(kk₃) :</p> <p>Program Pengembangan SDM</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam peningkatan karir. 2. Karyawan merasa nyaman bekerja di PT. Gemilang Era Cargo karena banyaknya peluang untuk maju dan mengembangkan karier. | Skala Likert |

| | | | |
|--|---|---|--------------|
| | | 3. Perusahaan yang menyediakan pengembangan karier yang jelas pada karyawannya akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja. | |
| Kepuasan Kerja (X_1) : | (kk ₄) : Rekan Kerja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang 2. Sapaan dari rekan kerja dapat menimbulkan semangat kerja karyawan (keakraban dan kekeluargaan) 3. Rekan kerja dikantor menyenangkan (persahabatan). | Skala Likert |
| <p>Komitmen Organisasi (X_2) :</p> <p>Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad, berjerih payah, berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya.</p> | (ko ₁) : <i>Affective Commitment</i> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan 2. Karyawan merasa nyaman dan senang dalam perusahaan akan berusaha maksimal dan berkomitmen untuk terikat pada perusahaan 3. Karyawan merasa terikat secara emosional dengan PT. Gemilang Era Cargo | Skala Likert |

| | | | |
|---|---|---|---------------------|
| <p>Komitmen Organisasi (X₂) :</p> | <p>(ko₂) : <i>Continuance Commitment</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan sering membandingkan PT. Gemilang Era Cargo dengan perusahaan lain. Baik dari segi insentif, kenyamanan, fasilitas dan pertimbangan lain yang mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan 2. Karyawan merasa akan lebih menguntungkan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan tetap menimbulkan komitmen dalam diri karyawan. 3. Karyawan dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan di PT. Gemilang Era Cargo atau pindah ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik, dan karyawan tetap bertahan. | <p>Skala Likert</p> |
| <p>Komitmen Organisasi (X₂) :</p> | <p>(ko₃) : <i>Normative Commitment</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan peduli dengan nasib PT. Gemilang Era Cargo kedepan 2. Karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan 3. Karyawan penting memiliki loyalitas | <p>Skala Likert</p> |
| <p>OCB (X₃) : <i>Organizational Citizenship of Behaviour (OCB)</i> sebagai perilaku kerja yang sesuai dengan hati nurani, tidak berhubungan dengan suatu sistem formalitas organisasi dan secara bersamaan</p> | <p>(OCB₁) : <i>Altruism</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan. 2. Karyawan lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan. | <p>Skala Likert</p> |

| | | | |
|--|--|---|--------------|
| meningkatkan keberhasilan fungsi suatu organisasi. | | <ol style="list-style-type: none"> 3. Karyawan selalu fokus menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak ada atasan di perusahaan. 4. Karyawan bisa menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan. | |
| <p>OCB (X₃) :</p> <p><i>Organizational Citizenship of Behaviour (OCB)</i></p> | <p>(OCB₂) :</p> <p><i>Conscienceousness</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal . 2. Karyawan selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. 3. Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan 4. Karyawan selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang telah ditentukan. 5. Karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya, agar dapat mengerjakan tugas berikutnya. | Skala Likert |
| <p>OCB (X₃) :</p> <p><i>Organizational Citizenship of Behaviour (OCB)</i></p> | <p>(OCB₃) :</p> <p><i>Civic Virtue</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak instruksi dan umpan balik dari atasannya. 2. Kreativitas yang tinggi dapat membantu karyawan mencapai hasil kerja yang lebih baik. | Skala Likert |

| | | | |
|--|---|---|---------------------|
| <p>OCB (X₃) :</p> <p><i>Organizational Citizenship of Behaviour (OCB).</i></p> | <p>(OCB₄) :</p> <p><i>Cortesy</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan. 2. Karyawan memiliki semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan | <p>Skala Likert</p> |
| <p>OCB (X₃) :</p> <p><i>Organizational Citizenship of Behaviour (OCB)</i></p> | <p>(OCB₅) :</p> <p><i>Sportmanship</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan selalu bersedia mengikuti perubahan yang dianggap baik oleh perusahaan 2. Karyawan selalu merasa peduli dengan nasib perusahaan kedepan. 3. Karyawan merasa bertanggung jawab untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan | <p>Skala Likert</p> |
| <p>Kinerja (Y) :</p> <p>Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.</p> | <p>(K₁) :</p> <p>Kualitas kerja</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan perlu bekerja dengan cekatan, teliti, terampil dan tepat sasaran 2. Skill yang dimiliki karyawan sesuai dengan <i>job description</i> saat ini | <p>Skala Likert</p> |

| | | | |
|---------------|---|--|--------------|
| Kinerja (Y) : | (K ₂) : Kuantitas Kerja | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan perlu memahami tugas yang diberikan dan bekerja sesuai <i>Standar Operational Prosedur (SOP)</i>. 2. Karyawan perlu memahami tugas yang dilakukan oleh divisi lain. | Skala Likert |
| | (K ₃) : Ketepatan Waktu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang dilakukan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan 2. Hasil pekerjaan mencapai target yang telah ditentukan . | Skala Likert |
| | (K ₄) : Efektivitas | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas yang dibebankan saat ini telah sesuai dengan kemampuan karyawan yang dimiliki 2. Karyawan telah mampu bekerja sesuai dengan SOP. | Skala Likert |
| Kinerja (Y) : | (K ₅) : Kemandirian | <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan perlu hadir tepat waktu saat hari kerja dan kegiatan meeting lainnya | Skala Likert |

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan observasional analitik dengan rancangan *Cross Sectional*, yaitu untuk mengetahui hubungan antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan. Menurut Sugiyono (2004) Jenis penelitian yang menguji hubungan antara variabel penelitian disebut jenis penelitian *explanatory research*. Dengan demikian penelitian ini menjelaskan pengaruh kepuasan kerja (X_1), komitmen organisasi (X_2), OCB (X_3) terhadap kinerja karyawan. (Y). Dengan demikian penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramal, memprediksi dan mengontrol suatu gejala. Penelitian ini bersifat kuantitatif karena menggunakan data yang memerlukan perhitungan dan menggunakan analisa kualitatif untuk mendeskripsikan data-data yang sudah diperoleh sehingga akan lebih jelas.

3.2. Tempat dan Waktu

Berdasarkan judul yang peneliti angkat, yaitu "**Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Of Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gemilang Era Cargo**", maka penelitian ini akan dilakukan di kota Makassar, Sulawesi Selatan beralamat : Jl. Pajjaiang, Ruko Bumi Indah Blok R No. 1 Sudiang Raya Makassar. Karyawan PT. Gemilang Era Cargo di kota Makassar merupakan objek dari penelitian ini. Adapun alasan peneliti melakukan penelitian pada lokasi tersebut yaitu :

1. PT. Gemilang Era Cargo merupakan salah satu perusahaan jasa pengiriman barang lewat udara yang sedang berkembang.

2. Belum ada peneliti yang melakukan penelitian di PT. Gemilang Era Cargo mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB dan kinerja kerja.
3. Rumusan masalah yang ditetapkan peneliti sangat sesuai dengan kondisi yang ada di PT. Gemilang Era Cargo
4. Peneliti mempunyai ikatan emosional dengan perusahaan karena bekerja di PT. Gemilang Era Cargo.

Waktu penelitian ini direncanakan selama tiga bulan, dengan rincian kegiatan, yaitu:

1. Mengurus izin penelitian pada instansi yang terkait serta mengkonfirmasi untuk melakukan penelitian.
2. Selanjutnya peneliti memilih dan menghubungi responden yang terpilih dan memberikan kuesioner, serta melakukan wawancara.
3. Peneliti mengumpulkan kuesioner yang telah diisi oleh responden.
4. Peneliti melakukan olah data dengan bantuan *software* SPSS.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Kuantitatif

Yaitu data yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang dapat dihitung. Dalam penelitian ini yang termasuk data kuantitatif adalah jumlah karyawan, hasil analisis data penelitian, dll.

2. Data Kualitatif,

Yaitu data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Dalam penelitian ini yang termasuk data kualitatif adalah gambaran umum lokasi penelitian.

3.3.2. Sumber Data

Adapun sumber data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama baik individu ataupun perseorangan seperti hasil dari wawancara dari narasumber, dan dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan peneliti terhadap responden yang dipilih sebagai sampel. Dalam penelitian ini, digunakan tehnik kuesioner dan daftar isian pertanyaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari instansi atau lembaga yang terkait baik secara langsung maupun tidak langsung dengan penelitian yang dilakukan, sehingga peneliti tinggal mempergunakan. Data sekunder yang dimaksud yaitu perpustakaan, lebih jelasnya meliputi, orang, dokumentasi, monografi, hasil penelitian, makalah dalam seminar, lokakarya, majalah ilmiah, buku-buku, jurnal internet, artikel dan lain sebagainya. Kegunaan data sekunder adalah untuk mempermudah langkah-langkah dalam penelitian

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi menurut Sugiyono (2010) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Keseluruhan populasi berjumlah 30 orang.

Sampel menurut Sugiyono (2010) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Peneliti menggunakan sampling

jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel. Sampel dalam penelitian ini meliputi karyawan pria maupun wanita, masa kerja minimal satu tahun.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Metode Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung, baik dengan responden maupun manajemen PT. Gemilang Era Cargo untuk memperoleh data yang lebih lengkap dan akurat. Wawancara yang dilakukan yaitu mengenai masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja
2. Metode Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan daftar pernyataan kepada para karyawan PT. Gemilang Era Cargo untuk mendapatkan data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Jenis kuesioner yang akan digunakan adalah kuesioner terbuka dimana responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan memilih jawaban yang telah disediakan dengan menggunakan Skala *Likert*
3. Penelitian kepustakaan (*Library Research*), yaitu yang dilakukan dengan membaca buku-buku dan majalah yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, skripsi maupun tesis sebagai acuan penelitian terdahulu, dan dengan

cara *browsing* di internet untuk mencari artikel-artikel serta jurnal-jurnal atau data-data yang dapat membantu hasil dari penelitian.

3.6. Instrumen Penelitian

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan, maka dalam penelitian ini digunakan 2 macam metode analisis deskriptif yaitu:

1. Analisis kualitatif

Yaitu metode analisis yang digunakan dengan cara menjelaskan beberapa argumentasi yang berkaitan langsung dengan permasalahan. Dalam hal ini, peneliti menggunakan beberapa teori atau konsep mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan serta hubungan antar variabel tersebut.

2. Analisis kuantitatif

Analisis kuantitatif dalam penelitian ini dimulai dengan mengumpulkan data dan menyatakan variabel-variabel yang menggambarkan persepsi para karyawan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan dalam kategori-kategori yang ada pada akhirnya menjadi total skor dari pengisian kuesioner oleh responden. Dalam pengukuran aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan digunakan Skala Tingkat (*Likert*) dengan keterangan sebagai berikut:

- 1) Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- 2) Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
- 3) Skor 3 untuk jawaban Normal (N)
- 4) Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- 5) Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

3.7. Teknik Analisis Data

3.7.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Regresi linear berganda yaitu suatu metode statistik umum yang digunakan untuk meneliti hubungan antara sebuah variabel dependen dengan beberapa variabel independen. Tujuan analisis regresi linear berganda adalah menggunakan nilai-nilai variabel yang diketahui, untuk meramalkan nilai variabel dependen (Wahid Sulaiman 2004). Teknik analisis ini sangat dibutuhkan dalam berbagai pengambilan keputusan baik dalam perumusan kebijakan manajemen maupun dalam telaah ilmiah. Analisis linier regresi berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Formulasi persamaan regresi berganda sendiri adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e \quad (1)$$

Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

a : konstanta

X₁ : Kepuasan Kerja

X₂ : Komitmen Organisasi

X₃ : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

b₁, b₂, b₃: Koefisien regresi, merupakan besarnya perubahan variabel terikat akibat perubahan tiap-tiap unit variabel bebas.

e : Kesalahan Residual (*error*)

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antara kepuasan kerja, komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja kerja digunakan rumus koefisien korelasi (r) :

$$r = \frac{n \sum X - \sum X \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2)(n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \quad (2)$$

Dimana:

r = koefisien korelasi

n = jumlah observasi/responden

X = skor pertanyaan

Y = skor total

3.7.2. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuesioner perlu dilakukan pengujian atas kuisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuesioner yang disebarakan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan kedua uji ini terhadap instrumen penelitian (kuesioner).

3.7.2.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. (Imam Ghazali dalam Dyah Ayu Anisha Pradipta, 2012).

Misalnya dalam mengukur kinerja diukur dalam tiga pertanyaan berupa satu pertanyaan tiap indikator. Untuk mengukur variabel kinerja, jawaban

responden dikatakan valid apabila item-item dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur dalam kuesioner tersebut. Dalam uji validitas dapat digunakan SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) Husein Umar dalam Dyah Ayu Anisha Pradipta (2012):

Uji validitas dapat dilakukan dengan melihat korelasi antara skor masing-masing item dalam kuesioner dengan total skor yang ingin diukur, yaitu dengan menggunakan *Coefficient Correlation Pearson* dalam SPSS. Jika nilai signifikansi (*P Value*) > 0,05, maka tidak terjadi hubungan yang signifikan. Sedangkan, apabila nilai signifikansi (*P Value*) < 0,05, maka terjadi hubungan yang signifikan.

3.7.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat ukur untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Imam Ghazali dalam Dyah Ayu Anisha Pradipta, 2012).

Selain menggunakan bantuan SPSS, uji reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha () dari Cronbach :

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_b^2} \right) \text{ dan } \sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n} \quad (3)$$

Dimana:

- r_{11} = reliabilitas instrument
- k = banyak butir pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir
- σ_b^2 = varian total
- n = jumlah responden
- X = nilai skor yang dipilih

Dalam penelitian ini misalnya variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing diukur dalam tiga pertanyaan berupa satu pertanyaan tiap indikator. Untuk mengukur variabel kinerja kerja 1 jawaban responden dikatakan reliable jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Koefisien *Cronbach Alpha* yang $> 0,60$ menunjukkan kehandalan (reliabilitas) instrumen (bila dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama) dan jika koefisien *Cronbach Alpha* yang $< 0,60$ menunjukkan kurang handalnya instrumen (bila variabel-variabel tersebut dilakukan penelitian ulang dengan waktu dan dimensi yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang berbeda). Selain itu, *Cronbach Alpha* yang semakin mendekati 1 menunjukkan semakin tinggi konsistensi internal reliabilitasnya.

3.7.3. Uji T (Uji Parsial)

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dan menganggap dependen yang lain konstan. Signifikansi pengaruh tersebut dapat diestimasi dengan membandingkan antara nilai T_{tabel} dengan nilai T_{hitung} .

Apabila nilai $T_{hitung} > T_{tabel}$ maka variabel independen secara individual mempengaruhi variabel independen, sebaliknya jika nilai $T_{hitung} < T_{tabel}$ maka variabel independen secara individual tidak mempengaruhi variabel dependen.

$T_{hitung} > T_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan menerima H_1

$T_{hitung} < T_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan menolak H_1

Uji T juga bisa dilihat pada tingkat signifikansinya:

- Jika tingkat signifikansi $< 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- Jika tingkat signifikansi $> 0,05$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.7.4 Uji F (Uji Serempak)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat.

1. Dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_1 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan *probability* sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).
 - Jika $sig > (0,05)$, maka H_0 diterima H_1 ditolak.
 - Jika $sig < (0,05)$, maka H_0 ditolak H_1 diterima.
2. Menentukan nilai F-tabel yang menggunakan *level of significant* sebesar 5%. Uji signifikansi secara simultan menggunakan uji F dapat dirumuskan dengan :

$$F = \frac{R^2 / k}{1 - R^2 / n - k - 1}$$

Keterangan :

| | | |
|-------|---|-----------------------|
| R^2 | = | Koefisien determinasi |
| k | = | Jumlah variabel |
| n | = | Banyaknya data |

3. Pengambilan keputusan

Jika $P\text{-value} < \alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Hal ini berarti variabel bebas secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat.

Jika $P\text{-value} > \alpha = 0,05$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini berarti variabel bebas secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dengan variabel terikat

3.7.5. Uji Asumsi Klasik

3.7.5.1. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable bebas. Menurut Ghozali (2001) cara mendeteksi terhadap adanya multikolinearitas dalam model regresi adalah sebagai berikut:

1. Besarnya *variable infection factor* / VIF suatu model regresi yang bebas multikolinearitasnya yaitu nilai VIF 10.
2. Besarnya toleransi pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas yaitu *tolerance* 0,1.

3.7.5.2. Uji Heteroskedastisitas

Model regresi yang baik adalah Homoskedastisitas/tidak heteroskedastisitas, cara untuk mendeteksinya atau dengan cara melihat grafik perhitungan antara nilai prediksi variable tingkat (z_{pred}) dengan residual ($screid$), analisisnya:

1. Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur lebih gelombang menyebar kemudian menyempit, maka grafik mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

3.7.5.3. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid. Uji normalitas dapat diketahui dari tampilan normal probability plot. Adapun kriterianya yaitu:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Sejarah Singkat dan Gambaran Umum PT. Gemilang Era Cargo

PT. Gemilang Era Cargo adalah perusahaan yang bergerak di industri jasa pengiriman. Perusahaan ini melayani pengiriman ke seluruh Indonesia melalui udara, darat dan laut.

Awal perusahaan ini berdiri dengan nama CV. Duta Gemilang di tahun 2005, kemudian seiring dengan berkembangnya perusahaan ini dan tuntutan customer, perusahaan ini bertransformasi menjadi PT. Gemilang Era Cargo di tahun 2014.

PT. Gemilang Era Cargo terletak di Jl. Pajjaiang Ruko Bumi Indah Blok R. No. 1 A Sudiang Raya. Mempunyai karyawan sebanyak 30 orang dan beberapa karyawan outsourcing di 14 agen kabupaten Sulselbar serta di beberapa Maskapai Penerbangan di Bandara Sultan Hasanuddin.

Adapun motto utama perusahaan adalah *"first solution for shiptment"* merupakan landasan kebijaksanaan perusahaan untuk mendefinisikan kerangka dasar dari etika dan strategi bisnis perusahaan untuk dapat bersaing dan menjadi yang terdepan dibidangnya dengan mengutamakan kebutuhan dan keinginan dari pelanggan yang membutuhkan sebuah layanan jasa pengiriman barang yang amanah.

Mengenai motto utama perusahaan tercermin dari visi perusahaan yaitu menjadi perusahaan jasa pengiriman barang terdepan yang amanah dengan konektivitas yang menjangkau seluruh wilayah di Indonesia. Sedangkan misi perusahaan yaitu:

1. Menjadi perusahaan terbaik untuk bekerja, dimana para karyawan adalah keluarga besar.

2. Menjadi perusahaan yang diakui secara global & terdepan dibidangnya.

4.2. Struktur Organisasi PT. Gemilang Era Cargo

Struktur organisasi yang ada di PT. Gemilang Era Cargo adalah sebagai berikut :

Direktur ; bertugas memimpin perusahaan, menentukan keputusan dan membuat strategi-strategi jangka panjang.

Manajer Operasional ; bertugas mengatur jalannya operasional perusahaan, menentukan dan melaksanakan strategi jangka pendek maupun jangka panjang.

Manajer Keuangan, SDM dan ADM : bertugas untuk mengatur SDM, ADM dan Keuangan perusahaan baik dari gaji, bonus, tunjangan, dan keperluan perusahaan lainnya.

Manajer Marketing & Development ; bertugas menentukan kebijakan perusahaan terkait dengan bidang pemasaran dan pengembangan perusahaan.

Gateway ; bertugas memonitor dan mengeksekusi barang / *shipment* yang akan dikirim maupun yang masuk di bandara.

In Bound ; bertugas menjalankan, memonitor dan mengontrol kegiatan operasional barang yang datang dari bandara.

Out Bound ; bertugas menjalankan, memonitor dan mengontrol kegiatan operasional barang yang akan dikirim ke bandara.

Logistik ; bertugas menjalankan, mengontrol dan mengatur kegiatan operasional pengiriman barang dan pendeliverian barang.

Courier ; bertugas menjalankan dan mengontrol kegiatan operasional pendeliverian barang dalam kota.

Forward ; bertugas menjalankan dan mensukseskan kegiatan operasional pengiriman barang ke daerah kabupaten.

Keuangan ; bertugas menjalankan kegiatan akuntansi dan pembendaharaan kantor.

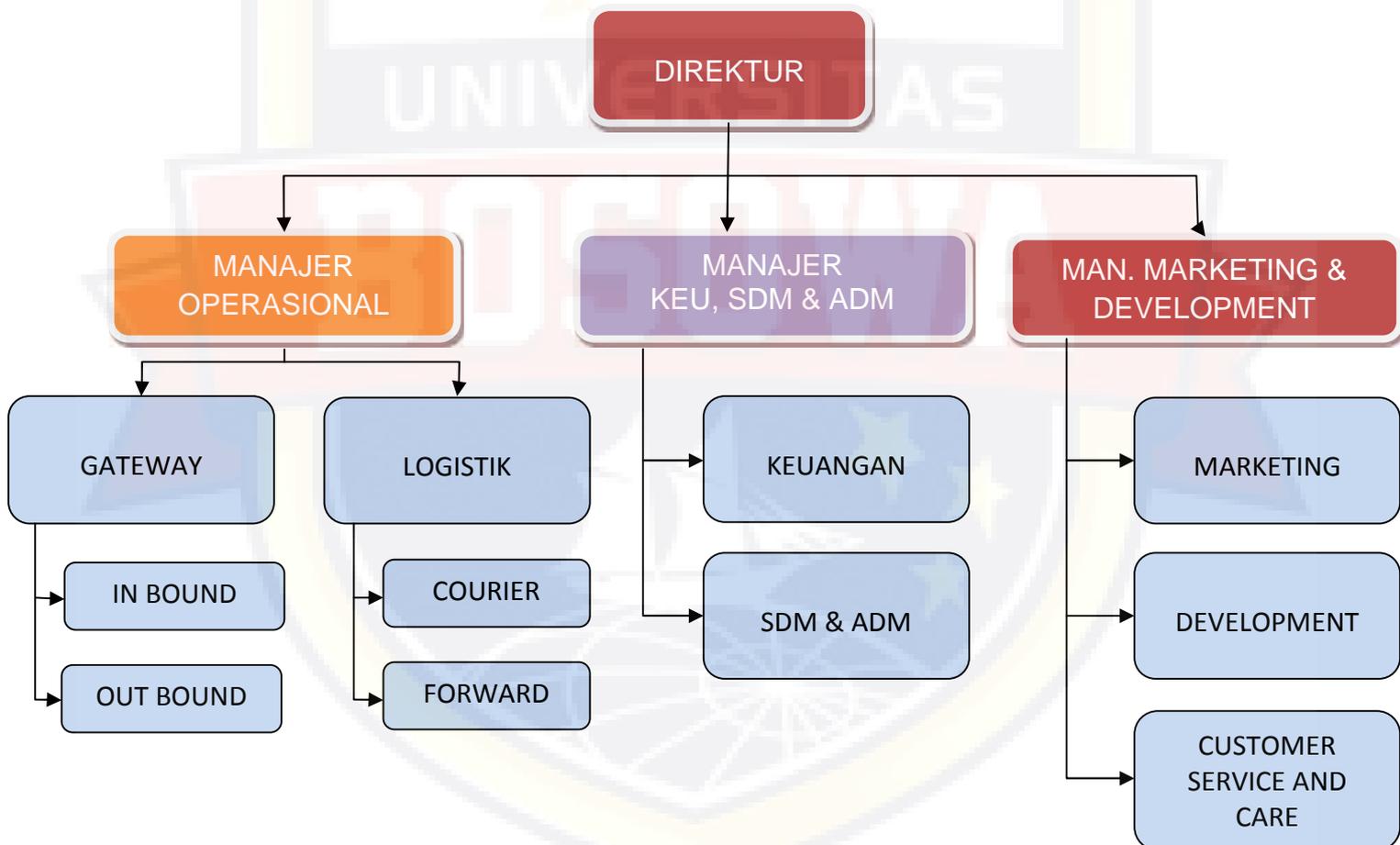
SDM dan ADM ; bertugas menjalankan kegiatan personalia dan administrasi kantor.

Marketing ; bertugas menjalankan kegiatan di bidang marketing perusahaan.

Development ; bertugaskan menjalankan kegiatan dibidang pengembangan perusahaan.

Customer Service and Care : bertugas menjalankan kegiatan dibidang pelayanan dan komplain.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi PT. Gemilang Era Cargo Makassar



4.3 Hasil Penelitian

4.3.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT.Gemilang Era Cargo sebanyak 30 orang. Penelitian dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada masing-masing karyawan. Terdapat karakteristik responden yang dimasukkan dalam penelitian, yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, dan lama bekerja di perusahaan. Pada tabel berikut ini menunjukkan pengelompokan responden berdasarkan jenis kelamin:

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|----------------------|-------------------------|-------------------|
| Laki-laki | 23 | 77% |
| Perempuan | 7 | 23% |
| Total | 30 | 100% |

Sumber : Data Primer (kuesioner), diolah 2016

Dari tabel di atas yang berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri dari 23 orang atau 77% berjenis kelamin laki-laki dan 7 orang atau 23% berjenis kelamin perempuan. Sehingga dapat dikatakan bahwa rata-rata pegawai/karyawan PT.Gemilang Era Cargo adalah laki-laki. Artinya bahwa responden laki-laki lebih banyak karena kegiatan operasional pada PT. Gemilang Era Cargo, lebih mengandalkan banyak kegiatan fisik dibanding kegiatan operasional administratif.

4.3.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan dari hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner yang dilakukan oleh karyawan PT. Gemilang Era Cargo, diperoleh data komposisi responden menurut kelompok usia adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 2 Karakteristik Responden berdasarkan Usia

| Usia | Jumlah Responden | Persentase |
|--------------|------------------|-------------|
| 20-35 tahun | 16 | 58% |
| 35-45 tahun | 10 | 30% |
| >45 tahun | 4 | 12% |
| Total | 30 | 100% |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan karakteristik reponden menurut usia pada tabel 4.2 di atas, terlihat bahwa usia responden yang berumur 20-35 tahun merupakan yang paling banyak, yaitu terdiri dari 16 orang atau 58% dan yang paling sedikit berumur antara >45 tahun, yaitu terdiri dari 4 orang atau 12%.

Hal ini dapat disimpulkan bahwa usia 20-35 tahun tersebut merupakan usia yang sangat produktif dalam melaksanakan dan mendukung kegiatan operasional perusahaan.

4.3.3. Karakteristik Berdasarkan Masa Bekerja

Pada tabel berikut ini menunjukkan pengelompokan responden berdasarkan lama bekerja di perusahaan :

Tabel 4.3. Karakteristik Responden berdasarkan Lama Bekerja

| Masa Bekerja | Jumlah Responden | Persentase |
|---------------|------------------|-------------|
| 1-2 tahun | 12 | 40% |
| 2-4 tahun | 7 | 23% |
| 4-6 tahun | 5 | 17% |
| >6 tahun | 6 | 20% |
| Total→ | 30 | 100% |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Dari tabel di atas yang berdasarkan lama bekerja, responden yang paling dominan adalah karyawan yang telah bekerja selama 1-2 tahun yang terdiri dari 12 orang atau 40%, diikuti karyawan yang telah bekerja selama 2-4 tahun sebanyak 7 orang atau 23%, kemudian diatas 6 tahun sebanyak 6 orang atau 20%, 4-6 tahun sebanyak 5 orang atau 17%.

4.3.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil dari hasil pengisian identitas responden dalam kuesioner yang dilakukan oleh karyawan PT. Gemilang Era Cargo, diperoleh data komposisi responden menurut tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Pendidikan | Jumlah Responden | Persentase |
|--------------|------------------|-------------|
| SLTA | 26 | 88% |
| Diploma | 2 | 6% |
| Sarjana | 2 | 6% |
| Total | 30 | 100% |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan karakteristik responden menurut tingkat pendidikan pada tabel 4.4 di atas dapat diketahui, dari 30 orang responden komposisi karyawan berdasarkan tingkat pendidikan responden yang berpendidikan SLTA atau SMA jumlahnya sebanyak 26 orang dengan persentase sebanyak 88%, sedangkan yang berpendidikan Diploma sebanyak 2 orang dengan persentase 6%, dan Sarjana (S1) sebanyak 2 orang dengan persentase 6%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa PT. Gemilang Era Cargo membuka lowongan pekerjaan kepada para tamatan SLTA maupun Diploma dan Sarjana (S1) agar para lulusan tersebut mendapatkan pengalaman kerja yang belum tentu mereka dapatkan ditempat lain.

4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Bagian ini akan menguraikan tentang hasil-hasil analisis terhadap data penelitian, yakni hasil uji validitas dan reliabilitas, analisis deskriptif jawaban responden terhadap variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja karyawan. Selanjutnya, akan diuraikan hasil-hasil uji regresi linier berganda yang meliputi Uji F, Uji T, Uji Korelasi dan Koefisien Determinasi.

4.4.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan terhadap masing-masing item pernyataan dalam kuesioner. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode korelasi *product moment* antara skor item dengan skor total (skor instrumen). Jika suatu item memiliki korelasi item-total signifikan ($r_{yx} > r_{tabel}$), maka item pernyataan tersebut valid. Dalam uji validitas ini digunakan responden sebanyak 30 orang, sehingga pada tingkat signifikansi 5% dari tabel r diperoleh nilai $r_{tabel} = 0,296$

Hasil uji validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut Tabel 4.5:

Tabel 4.5. Hasil Uji Validasi

| Variabel | Indikator | R Hitung | Keterangan |
|----------------------------------|-----------|----------|------------|
| Kepuasan Kerja (X ₁) | X1. 1 | 0,471 | Valid |
| | X1. 2 | 0,501 | Valid |
| | X1. 3 | 0,418 | Valid |
| | X1. 4 | 0,501 | Valid |
| | X1. 5 | 0,708 | Valid |
| | X1. 6 | 0,947 | Valid |
| | X1. 7 | 0,836 | Valid |
| | X1. 8 | 0,819 | Valid |
| | X1. 9 | 0,708 | Valid |
| | X1. 10 | 0,85 | Valid |
| | X1. 11 | 0,947 | Valid |
| | X1. 12 | 0,881 | Valid |

| | | | |
|--|-------------------|-------|-------|
| Komitmen Organisasi (X ₂) | X _{2.1} | 0,519 | Valid |
| | X _{2.2} | 0,471 | Valid |
| | X _{2.3} | 0,501 | Valid |
| | X _{2.4} | 0,625 | Valid |
| | X _{2.5} | 0,833 | Valid |
| | X _{2.6} | 0,466 | Valid |
| | X _{2.7} | 0,626 | Valid |
| | X _{2.8} | 0,842 | Valid |
| | X _{2.9} | 0,947 | Valid |
| OCB (X ₃) | X _{3.1} | 0,503 | Valid |
| | X _{3.2} | 0,947 | Valid |
| | X _{3.3} | 0,708 | Valid |
| | X _{3.4} | 0,503 | Valid |
| | X _{3.5} | 0,833 | Valid |
| | X _{3.6} | 0,503 | Valid |
| | X _{3.7} | 0,947 | Valid |
| | X _{3.8} | 0,819 | Valid |
| | X _{3.9} | 0,837 | Valid |
| | X _{3.10} | 0,503 | Valid |
| | X _{3.11} | 0,868 | Valid |
| | X _{3.12} | 0,901 | Valid |
| | X _{3.13} | 0,880 | Valid |
| | X _{3.14} | 0,819 | Valid |
| | X _{3.15} | 0,673 | Valid |
| | X _{3.16} | 0,974 | Valid |
| Kinerja (Y) | Y.1 | 0,364 | Valid |
| | Y.2 | 0,425 | Valid |
| | Y.3 | 0,503 | Valid |
| | Y.4 | 0,947 | Valid |
| | Y.5 | 0,947 | Valid |
| | Y.6 | 0,819 | Valid |
| | Y.7 | 0,503 | Valid |
| | Y.8 | 0,947 | Valid |
| | Y.9 | 0,351 | Valid |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan tabel 4.5 hasil uji validitas, diketahui bahwa seluruh item pertanyaan dalam penelitian ini adalah valid, yang ditunjukkan dengan nilai dari masing–masing item pertanyaan memiliki nilai *Pearson Correlation* positif dan lebih besar dari pada nilai *r* tabel (0,296). Rincian nilai *r* hitung dari masing–masing indikator adalah sebagai berikut: indikator Kepuasan Kerja (X1.1 sampai dengan X1.12) berturut-turut: 0,471; 0,501; 0,418; 0,501; 0,708; 0,947; 0,836; 0,819; 0,708; 0,850; 0,947; dan 0,881. Indikator Komitmen Organisasi (X2.1 sampai dengan X2.9) berturut-turut: 0,519; 0,471; 0,501; 0,625; dan 0,833; 0,466; 0,626; 0,842; 0,947. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X3.1 sampai dengan X3.16) berturut-turut: 0,503; 0,947; 0,708; 0,503; 0,833; 0,503; 0,947; 0,819; 0,837 dan 0,503; 0,868; 0,901; 0,880; 0,819; 0,673; 0,947; Indikator perilaku Kinerja karyawan (Y.1 sampai dengan Y.9) berturut-turut: 0,364; 0,425; 0,503; 0,947; 0,947; 0,819; 0,503; 0,947; dan 0,351.

4.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap kuesioner penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Menurut Arikunto (2002:171) "Suatu instrumen dikatakan reliabel/handal apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6, maka kuesioner tersebut dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6. Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Alpha Cronbach | Keterangan |
|---------------------------------------|----------------|------------|
| Kepuasan Kerja (X ₁) | 0,951 | Reliabel |
| Komitmen Organisasi (X ₂) | 0,955 | Reliabel |
| OCB (X ₃) | 0,957 | Reliabel |
| Kinerja (Y) | 0,959 | Reliabel |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Dari tabel 4.6 diperoleh nilai reliabilitas setiap variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,951, Komitmen Organisasi sebesar 0,955, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0,957, dan Kinerja karyawan sebesar 0,959. Angka ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian yang digunakan adalah handal (reliabel).

4.5. Hasil Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui distribusi frekuensi dari jawaban responden terhadap hasil angket (kuesioner) yang disebar. Hasil angket tersebut meliputi variabel Kepuasan Kerja (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_3), dan variabel terikat Kinerja karyawan (Y).

4.5.1. Variabel Kepuasan Kerja (X_1)

Sikap seseorang terhadap pekerjaannya mencerminkan pengalaman yang menyenangkan atau rasa puas dan pengalaman yang tidak menyenangkan atau rasa tidak puas. Untuk melihat tanggapan responden terhadap indikator-indikator dan juga perhitungan skor untuk variabel kepuasan kerja yang terdiri dari 4 indikator yakni gaji, pekerjaan itu sendiri, program pengembangan SDM, dan rekan kerja. Distribusi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X₁)

| Kode | Kode | Pernyataan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Rata – rata Skor |
|-----------------------|--------|--|-----------------------------|-------|----------|-----------|-----------|------------------|
| | | | STS | TS | N | S | SS | |
| KK1 | X1. 1 | Karyawan merasa puas apabila perusahaan memberikan gaji yang tinggi. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 9(30%) | 21(70%) | 4,70 |
| KK2 | X1. 2 | Gaji yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 20(66,7%) | 4(13,3%) | 3,93 |
| KK3 | X1. 3 | Karyawan ingin mendapatkan bonus/reward ketika mencapai suatu hasil yang ditargetkan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 12(40%) | 18(60%) | 4,60 |
| KK4 | X1. 4 | Perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya. | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 20(66,7%) | 4(13,3%) | 3,93 |
| KK5 | X1. 5 | Tingkat kesulitan dan beragamnya jenis tugas akan menghindarkan rasa jenuh karyawan terhadap tugas yang itu-itu saja sehingga akan puas terhadap hasil kerjanya. | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 16(53,3%) | 8(26,7%) | 4,07 |
| KK6 | X1. 6 | Tantangan dalam pekerjaan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| KK7 | X1. 7 | Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam peningkatan karir | 0(0%) | 0(0%) | 13(43,3) | 17(56,7%) | 0(0%) | 3,57 |
| KK8 | X1. 8 | Karyawan merasa nyaman bekerja di PT. Gemilang Era Cargo karena banyaknya peluang untuk maju dan mengembangkan karier. | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 17(56,7%) | 12(40%) | 4,37 |
| KK9 | X1. 9 | Perusahaan yang menyediakan pengembangan karier yang jelas pada karyawannya akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 16(53,3%) | 8(26,7%) | 4,07 |
| KK10 | X1. 10 | Karyawan merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang | 0(0%) | 0(0%) | 9(30%) | 6(20%) | 15(50%) | 4,20 |
| KK11 | X1. 11 | 1. Sapaan dari rekan kerja dapat menimbulkan semangat kerja karyawan (keakraban dan kekeluargaan) | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| KK12 | X1. 12 | Rekan kerja dikantor menyenangkan (persahabatan). | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 14(46,7%) | 15(50%) | 4,47 |
| Rata-rata keseluruhan | | | | | | | | 4,24 |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan jawaban responden berdasarkan item-item pertanyaan Kepuasan Kerja (X_1) sebagai berikut:

1. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan merasa puas apabila perusahaan memberikan gaji yang tinggi. terdapat 9 orang (30%) menyatakan setuju, 21 orang (70%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, tidak setuju dan normal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (70%) tentang pernyataan : Karyawan merasa puas apabila perusahaan memberikan gaji yang tinggi.. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,70.
2. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Gaji yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, terdapat 6 orang (20%) menyatakan normal, 20 orang (66,7%) menyatakan setuju, 4 orang (13,3%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (66,7%) tentang pernyataan : Gaji yang tinggi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,93.
3. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan Karyawan ingin mendapatkan bonus/reward ketika mencapai suatu hasil yang ditargetkan, terdapat 12 orang (40%) menyatakan setuju, 18 orang (60%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo

menjawab setuju (60%) tentang pernyataan Karyawan ingin mendapatkan bonus/reward ketika mencapai suatu hasil yang ditargetkan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,60

4. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan Perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya, terdapat 6 orang (20%) menyatakan normal, 20 orang (66,7%) menyatakan setuju, 4 orang (13,3%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (66,7%) tentang pernyataan Perusahaan telah menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya. Dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,93
5. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Tingkat kesulitan dan beragamnya jenis tugas akan menghindarkan rasa jenuh karyawan terhadap tugas yang itu-itu saja sehingga akan puas terhadap hasil kinerjanya terdapat 6 orang (20%) menyatakan normal, 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 8 orang (26,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Tingkat kesulitan dan beragamnya jenis tugas akan menghindarkan rasa jenuh karyawan terhadap tugas yang itu-itu saja sehingga akan puas terhadap hasil kinerjanya Dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,07.
6. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Tantangan dalam pekerjaan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan,

terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan Tantangan dalam pekerjaan dapat menimbulkan semangat kerja karyawan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47

7. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam peningkatan karir, terdapat 13 orang (43,3%) menyatakan normal, 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju, sangat tidak setuju dan sangat setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang pernyataan : Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam peningkatan karir Dengan nilai rata-rata keseluruhan 3,57.
8. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan merasa nyaman bekerja di PT. Gemilang Era Cargo karena banyaknya peluang untuk maju dan mengembangkan karier, terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang pernyataan : Karyawan merasa nyaman bekerja di PT. Gemilang Era Cargo karena banyaknya peluang untuk maju dan mengembangkan karier. Dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,37.

9. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Perusahaan yang menyediakan pengembangan karier yang jelas pada karyawannya akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja terdapat 6 orang (20%) menyatakan normal, 18 orang (53,3%) menyatakan setuju, 8 orang (26,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Perusahaan yang menyediakan pengembangan karier yang jelas pada karyawannya akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,07.
10. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang, terdapat 9 orang (30%) menyatakan normal, 6 orang (20%) menyatakan setuju, 15 orang (50%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengah dari jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (50%) tentang pernyataan : Karyawan merasa senang dengan kondisi lingkungan kerja yang sekarang. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,20.
11. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Sapaan dari rekan kerja dapat menimbulkan semangat kerja karyawan (keakraban dan kekeluargaan), terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT.

Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Sapaan dari rekan kerja dapat menimbulkan semangat kerja karyawan (keakraban dan kekeluargaan), Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.

12. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan Rekan kerja dikantor menyenangkan (persahabatan), terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 14 orang (46,7%) menyatakan setuju, 15 orang (50%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengah dari jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (50%) tentang pernyataan : Rekan kerja dikantor menyenangkan (persahabatan). Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.

4.5.2. Variabel Komitmen Organisasi (X₂)

Komitmen Organisasi mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Tanggapan responden mengenai komitmen dalam upaya meningkatkan kinerja pada karyawan dengan berbagai pertanyaan pemahaman karyawan tentang *affective commitmen*, *continuance commitmen* dan *normative commitmen*, maka dari 30 pegawai/karyawan yang telah memberikan tanggapan dalam kuesioner ini dapat kita lihat dengan tabel di bawah ini:

Tabel 4.8
Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X2)

| Kode | | Pernyataan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Rata – rata Skor |
|-----------------------|-------|---|-----------------------------|-------|----------|-----------|-----------|------------------|
| | | | STS | TS | N | S | SS | |
| KO1 | X2. 1 | Karyawan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 18(60%) | 11(36,7%) | 4,33 |
| KO2 | X2. 2 | Karyawan merasa nyaman dan senang dalam perusahaan akan berusaha maksimal dan berkomitmen untuk terikat pada perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 9(30%) | 21(70%) | 4,70 |
| KO3 | X2. 3 | Karyawan merasa terikat secara emosional dengan PT. Gemilang Era Cargo | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 20(66,7%) | 4(13,3%) | 3,93 |
| KO4 | X2. 4 | Karyawan sering membandingkan PT. Gemilang Era Cargo dengan perusahaan lain. Baik dari segi insentif, kenyamanan, fasilitas dan pertimbangan lain yang mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan | 0(0%) | 0(0%) | 3(10%) | 16(53,3%) | 11(36,7%) | 4,27 |
| KO5 | X2. 5 | Karyawan merasa akan lebih menguntungkan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan tetap menimbulkan komitmen dalam diri karyawan. | 0(0%) | 0(0%) | 3(10%) | 15(50%) | 12(40%) | 4,30 |
| KO6 | X2. 6 | Karyawan dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan di PT. Gemilang Era Cargo atau pindah ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik, dan karyawan tetap bertahan. | 0(0%) | 0(0%) | 5(16,7%) | 17(56,7%) | 8(26,7%) | 4,10 |
| KO7 | X2. 7 | Karyawan peduli dengan nasib PT. Gemilang Era Cargo kedepan | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 17(56,7%) | 12(40%) | 4,37 |
| KO8 | X2. 8 | Karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 15(50%) | 15(50%) | 4,50 |
| KO9 | X2. 9 | Karyawan penting memiliki loyalitas | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| Rata-rata keseluruhan | | | | | | | 4,32 | |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan jawaban responden berdasarkan item-item pertanyaan Komitmen Organisasi (X₂) sebagai berikut:

1. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan :
Karyawan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan, terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 18 orang (60%) menyatakan setuju, 11 orang (36,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (60%) tentang pernyataan : Karyawan bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,33.
2. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan :
Karyawan merasa nyaman dan senang dalam perusahaan akan berusaha maksimal dan berkomitmen untuk terikat pada perusahaan, terdapat 9 orang (30%) menyatakan setuju, 21 orang (70%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (70%) tentang pernyataan : Karyawan merasa nyaman dan senang dalam perusahaan akan berusaha maksimal dan berkomitmen untuk terikat pada perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,70
3. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan :
Karyawan merasa terikat secara emosional dengan PT. Gemilang Era Cargo, terdapat 6 orang (20%) menyatakan normal, 20 orang (66,7%) menyatakan setuju, 4 orang (13,3%) menyatakan sangat setuju, dan tidak

ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (66,7%) tentang pernyataan : Karyawan merasa terikat secara emosional dengan PT. Gemilang Era Cargo. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,93.

4. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan sering membandingkan PT. Gemilang Era Cargo dengan perusahaan lain. Baik dari segi insentif, kenyamanan, fasilitas dan pertimbangan lain yang mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan, terdapat 3 orang (10%) menyatakan normal, 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 11 orang (36,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan sering membandingkan PT. Gemilang Era Cargo dengan perusahaan lain. Baik dari segi insentif, kenyamanan, fasilitas dan pertimbangan lain yang mempengaruhi karyawan untuk tetap bertahan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,27.
5. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan merasa akan lebih menguntungkan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan tetap menimbulkan komitmen dalam diri karyawan, terdapat 3 orang (10%) menyatakan normal, 15 orang (50%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengah dari jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (50%) tentang pernyataan : Karyawan merasa akan

lebih menguntungkan untuk tetap bertahan dalam perusahaan dan tetap menimbulkan komitmen dalam diri karyawan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,30.

6. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan di PT. Gemilang Era Cargo atau pindah ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik, dan karyawan tetap bertahan, terdapat 5 orang (16,7%) menyatakan normal, 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, 8 orang (26,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa lebih dari setengahjumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang pernyataan : Karyawan dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan di PT. Gemilang Era Cargo atau pindah ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik, dan karyawan tetap bertahan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,10.
7. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan peduli dengan nasib PT. Gemilang Era Cargo kedepan, terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sebagian besar karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang pernyataan : Karyawan peduli dengan nasib PT. Gemilang Era Cargo kedepan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan 4,37.
8. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan

perusahaan, terdapat 15 orang (50%) menyatakan setuju, 15 orang (50%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seimbang karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju dan sangat setuju tentang pernyataan : Karyawan merasa bertanggung jawab terhadap pencapaian tujuan perusahaan Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,50.

9. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan penting memiliki loyalitas, terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan penting memiliki loyalitas, Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47

4.5.3. Variabel Organizational Citizenship of Behaviour (OCB) (X₃)

Tanggapan responden mengenai upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan berbagai pertanyaan pemahaman pegawai/karyawan tentang *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship* dan *courtesy*, maka dari 30 pegawai/karyawan yang telah memberikan tanggapan dalam kuesioner ini dapat kita lihat dengan tabel di bawah ini:

Tabel 4.9
Deskripsi Organizational Citizenship of Behaviour (OCB)(X₃)

| Kode | Kode | Pernyataan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Rata – rata Skor |
|-----------------------|--------|--|-----------------------------|-------|-----------|-----------|-----------|------------------|
| | | | STS | TS | N | S | SS | |
| OCB1 | X3. 1 | Karyawan bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 25(83,3%) | 5(16,7%) | 4,17 |
| OCB2 | X3. 2 | Karyawan lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| OCB3 | X3. 3 | Karyawan selalu fokus menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak ada atasan di perusahaan. | 0(0%) | 0(0%) | 6(20%) | 16(53,3%) | 8(26,7%) | 4,07 |
| OCB4 | X3. 4 | Karyawan bisa menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 15(50%) | 15(50%) | 4,17 |
| OCB5 | X3. 5 | Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal . | 0(0%) | 0(0%) | 3(10%) | 15(50%) | 12(40%) | 4,30 |
| OCB6 | X3. 6 | Karyawan selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 25(83,3%) | 5(16,7%) | 4,17 |
| OCB7 | X3. 7 | Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| OCB8 | X3. 8 | Karyawan selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang telah ditentukan. | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 17(56,7%) | 12(40%) | 4,37 |
| OCB9 | X3. 9 | Karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya, agar dapat mengerjakan tugas berikutnya. | 0(0%) | 0(0%) | 2(6,7%) | 16(53,3%) | 12(40%) | 4,33 |
| OCB10 | X3. 10 | Karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak instruksi dan umpan balik dari atasan nya. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 25(83,3%) | 5(16,7%) | 4,17 |
| OCB11 | X3. 11 | Kreativitas yang tinggi dapat membantu karyawan mencapai hasil kerja yang lebih baik. | 0(0%) | 0(0%) | 10(33,3%) | 6(20%) | 14(46,7%) | 4,13 |
| OCB12 | X3. 12 | Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 17(56,7%) | 13(43,3%) | 4,43 |
| OCB13 | X3. 13 | Karyawan memiliki semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 15(50%) | 15(50%) | 4,50 |
| OCB14 | X3. 14 | Karyawan selalu bersedia mengikuti perubahan yang dianggap baik oleh perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 17(56,7%) | 12(40%) | 4,37 |
| OCB15 | X3. 15 | Karyawan selalu merasa peduli dengan nasib perusahaan kedepan. | 0(0%) | 0(0%) | 5(16,7%) | 13(43,3%) | 12(40%) | 4,23 |
| OCB16 | X3. 16 | Karyawan merasa bertanggung jawab untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| Rata-rata keseluruhan | | | | | | | 4,30 | |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan jawaban responden berdasarkan item-item pertanyaan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X₃) sebagai berikut:

1. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan, terdapat 25 orang (83,3%) menyatakan setuju, 5 orang (16,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (83,3%) tentang pernyataan : Karyawan bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan,. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,17.
2. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan, terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan lebih mengutamakan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47
3. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu fokus menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak ada atasan di perusahaan, terdapat 6 orang (20%) menyatakan normal, 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 8 orang (27,7%) menyatakan sangat setuju,

dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan selalu fokus menyelesaikan pekerjaan walaupun tidak ada atasan di perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,07.

4. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan bisa menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan, terdapat 15 orang (50%) menyatakan setuju, 15 orang (50%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seimbang karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju dan sangat setuju tentang pernyataan : Karyawan bisa menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,17.
5. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal, terdapat 3 orang (10%) menyatakan normal, 15 orang (50%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setengah dari jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (50%) tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha untuk menyelesaikan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil yang maksimal. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,30.

6. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, terdapat 25 orang (83,3%) menyatakan setuju, 5 orang (16,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (83,3%) tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha mencapai target kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,17.
7. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan, terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.
8. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang telah ditentukan, terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha

menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan target waktu kerja yang telah ditentukan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,37.

9. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya, agar dapat mengerjakan tugas berikutnya, terdapat 2 orang (6,7%) menyatakan normal, 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang : Karyawan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya, agar dapat mengerjakan tugas berikutnya. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,33.
10. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang : Karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga tidak perlu banyak instruksi dan umpan balik dari atasannya, terdapat 25 orang (83,3%) menyatakan setuju, 5 orang (16,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (83,3%) tentang pernyataan : Karyawan selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,17.
11. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Kreativitas yang tinggi dapat membantu karyawan mencapai hasil kerja yang lebih baik, terdapat 10 orang (33,3%) menyatakan normal, 6 orang (20%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak

ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (46,7%) tentang pernyataan : Karyawan Kreativitas yang tinggi dapat membantu karyawan mencapai hasil kerja yang lebih baik. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,13.

12. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan, terdapat 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, 13 orang (43,3%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (41,9%) tentang pernyataan : Karyawan selalu memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,43.
13. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan memiliki semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan, terdapat 15 orang (50%) menyatakan setuju, 15 orang (50%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seimbang karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju dan sangat setuju tentang pernyataan : Karyawan memiliki semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang diberikan oleh perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,50.
14. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang : Karyawan selalu bersedia mengikuti perubahan yang dianggap baik oleh perusahaan,

terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 17 orang (56,7%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (56,7%) tentang pernyataan : Karyawan selalu bersedia mengikuti perubahan yang dianggap baik oleh perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,37.

15. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan selalu merasa peduli dengan nasib perusahaan kedepan, terdapat 5 orang (16,7%) menyatakan normal, 13 orang (43,3%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (43,3%) tentang pernyataan : Karyawan selalu merasa peduli dengan nasib perusahaan kedepan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,23.

16. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang : Karyawan merasa bertanggung jawab untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan merasa bertanggung jawab untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.

4.5.4. Variabel Kinerja (Y)

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Variabel ini diukur melalui :1). Kualitas kerja, 2). Kuantitas kerja, 3). Ketetapan waktu, 4). Efektivitas dan 5). Kemandirian. Kelima indikator dan sembilan item merupakan indikator reflektif yang berarti konstruk laten direfleksikan oleh item dan indikatornya. Asumsi indikator reflektif adalah konstruk atau variabel latennya mempengaruhi item dan indikatornya. Distribusi jawaban responden dapat dilihat pada tabel berikut:

TABEL 4.10
Deskripsi Variabel Kinerja Kerja (Y)

| Kode | Kode | Pernyataan | Frekuensi Jawaban Responden | | | | | Rata-rata Skor |
|-----------------------|------|---|-----------------------------|-------|----------|-----------|-----------|----------------|
| | | | STS | TS | N | S | SS | |
| K1 | Y.1 | Karyawan perlu bekerja dengan cekatan, teliti, terampil dan tepat sasaran | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 8(26,7%) | 22(73,3%) | 4,73 |
| K2 | Y.2 | Skill yang dimiliki karyawan sesuai dengan <i>job description</i> saat ini | 0(0%) | 0(0%) | 5(16,7%) | 21(70%) | 4(13,3%) | 3,97 |
| K3 | Y.3 | Karyawan perlu memahami tugas yang diberikan dan bekerja sesuai <i>Standar Operational Prosedur (SOP)</i> . | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 25(83,3%) | 5(16,7%) | 4,17 |
| K4 | Y.4 | Karyawan perlu memahami tugas yang dilakukan oleh divisi lain. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| K5 | Y.5 | Pekerjaan yang dilakukan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| K6 | Y.6 | Hasil pekerjaan mencapai target yang telah ditentukan | 0(0%) | 0(0%) | 1(3,3%) | 17(56,7%) | 12(40%) | 4,37 |
| K7 | Y.7 | Tugas yang dibebankan saat ini telah sesuai dengan kemampuan karyawan yang dimiliki | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 25(83,3%) | 5(16,7%) | 4,17 |
| K8 | Y.8 | Karyawan telah mampu bekerja sesuai dengan SOP. | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 16(53,3%) | 14(46,7%) | 4,47 |
| K9 | Y.9 | Karyawan perlu hadir tepat waktu saat hari kerja dan kegiatan meeting lainnya | 0(0%) | 0(0%) | 0(0%) | 3(10%) | 27(90%) | 4,90 |
| Rata-rata keseluruhan | | | | | | | 4,40 | |

Sumber: Data primer (Kuesioner), diolah (2016)

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan jawaban responden berdasarkan item-item pertanyaan Kinerja karyawan (Y) sebagai berikut:

1. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan perlu bekerja dengan cekatan, teliti, terampil dan tepat sasaran, terdapat 8 orang (26,7%) menyatakan setuju, 22 orang (73,3%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (73,3%) tentang pernyataan : Karyawan perlu bekerja dengan cekatan, teliti, terampil dan tepat sasaran. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,73.
2. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Skill yang dimiliki karyawan sesuai dengan *job description* saat ini, terdapat 5 orang (16,7%) menyatakan normal, 21 orang (70%) menyatakan setuju, 4 orang (13,3%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (43,3%) tentang pernyataan : Skill yang dimiliki karyawan sesuai dengan *job description* saat ini. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 3,97.
3. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan perlu memahami tugas yang diberikan dan bekerja sesuai *Standar Operational Prosedur (SOP)*, terdapat 25 orang (26,7%) menyatakan setuju, 5 orang (16,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (26,7%) tentang pernyataan :

Karyawan perlu memahami tugas yang diberikan dan bekerja sesuai *Standar Operational Prosedur (SOP)*. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,17.

4. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan perlu memahami tugas yang dilakukan oleh divisi lain, 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan perlu memahami tugas yang dilakukan oleh divisi lain. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.
5. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Pekerjaan yang dilakukan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan terdapat, 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Pekerjaan yang dilakukan harus selesai tepat waktu dan tanpa ada kesalahan. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.
6. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Hasil pekerjaan mencapai target yang telah ditentukan, terdapat 1 orang (3,3%) menyatakan normal, 16 orang (56,7%) menyatakan setuju, 12 orang (40%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas jumlah karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju

(56,7%) tentang pernyataan : Hasil pekerjaan mencapai target yang telah ditentukan Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,37.

7. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Tugas yang dibebankan saat ini telah sesuai dengan kemampuan karyawan yang dimiliki terdapat 25 orang (83,3%) menyatakan setuju, 5 orang (16,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (83,3%) tentang pernyataan : Tugas yang dibebankan saat ini telah sesuai dengan kemampuan karyawan yang dimiliki. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,17.
8. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan telah mampu bekerja sesuai dengan SOP, terdapat 16 orang (53,3%) menyatakan setuju, 14 orang (46,7%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab setuju (53,3%) tentang pernyataan : Karyawan telah mampu bekerja sesuai dengan SOP. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,47.
9. Dari 30 responden yang memberikan tanggapan tentang pernyataan : Karyawan perlu hadir tepat waktu saat hari kerja dan kegiatan meeting lainnya, terdapat 3 orang (10%) menyatakan setuju, 27 orang (90%) menyatakan sangat setuju, dan tidak ada responden yang menyatakan normal, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT. Gemilang Era Cargo menjawab sangat setuju (90%) tentang pernyataan : Karyawan perlu hadir

tepat waktu saat hari kerja dan kegiatan meeting lainnya. Dengan nilai rata-rata keseluruhan adalah 4,90.

4.5.5. Statistik Deskriptif

Sesuai dengan pendapat responden di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor masing-masing variabel sebagai berikut :

Tabel 4.11
Rata-Rata Skor Variabel

| Variabel | N | Rata-rata |
|---------------------------------------|----|-----------|
| Kepuasan Kerja (X ₁) | 30 | 4,24 |
| Komitmen Organisasi (X ₂) | 30 | 4,32 |
| OCB (X ₃) | 30 | 4,33 |
| Kinerja (Y) | 30 | 4,40 |

Sumber: Data Diolah Kembali

Tabel rata-rata skor variabel tersebut menunjukkan skor rata-rata variabel kinerja karyawan dibanding tiga variabel lainnya. Juga terlihat bahwa skor rata-rata variabel kepuasan kerja lebih kecil dibanding tiga variabel lainnya.

Guna memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai makna hasil perhitungan statistik deskriptif di atas, selanjutnya akan dibandingkan dengan tabel kriteria penafsiran kondisi variabel penelitian pada masing-masing variabel yang diteliti. Model yang dipakai mengadaptasi model tentang pengendalian kualitas (Supranto : 2000) sebagai berikut:

Tabel 4.12
Kriteria Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian

| Rata-Rata Skor | Penafsiran |
|----------------|--------------------|
| 4,2 - 5,0 | Sangat Baik |
| 3,4 - 4,1 | Baik |
| 2,6 - 3,3 | Cukup Baik |
| 1,8 - 2,5 | Kurang baik |
| 1,0 - 1,7 | Sangat Kurang Baik |

Sumber: Data Diolah kembali

Sesuai dengan kriteria di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.13
Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel

| Variabel | Rata-Rata | Kriteria |
|---------------------------------------|-----------|-------------|
| Kepuasan Kerja (X ₁) | 4,24 | Sangat Baik |
| Komitmen Organisasi (X ₂) | 4,32 | Sangat Baik |
| OCB (X ₃) | 4,33 | Sangat Baik |
| Kinerja (Y) | 4,40 | Sangat Baik |

Sumber: Hasil pengolahan data 2016

4.6. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini bertujuan untuk memperoleh nilai penduga yang tidak bias dan efisien dari suatu persamaan regresi berganda, maka datanya harus memenuhi kriteria asumsi klasik sebagai berikut :

4.6.1. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas. Pengujian ini dilakukan dengan cara dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai tolerance. Jika tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 maka dinyatakan tidak terjadi korelasi sempurna antara variabel independen dan sebaliknya (Ghozali : 2003). Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel :

Tabel 4.14
Hasil Pengujian Multikolinearitas

| Variabel Bebas | Tolerance | VIF | Keterangan |
|---------------------------------------|-----------|-------|--------------|
| Kepuasan Kerja (X ₁) | 0,139 | 7,199 | Non Multikol |
| Komitmen Organisasi (X ₂) | 0,162 | 6,173 | Non Multikol |
| OCB (X ₃) | 0,177 | 5,636 | Non Multikol |

Sumber : Hasil analisis data SPSS Versi 22, 2015

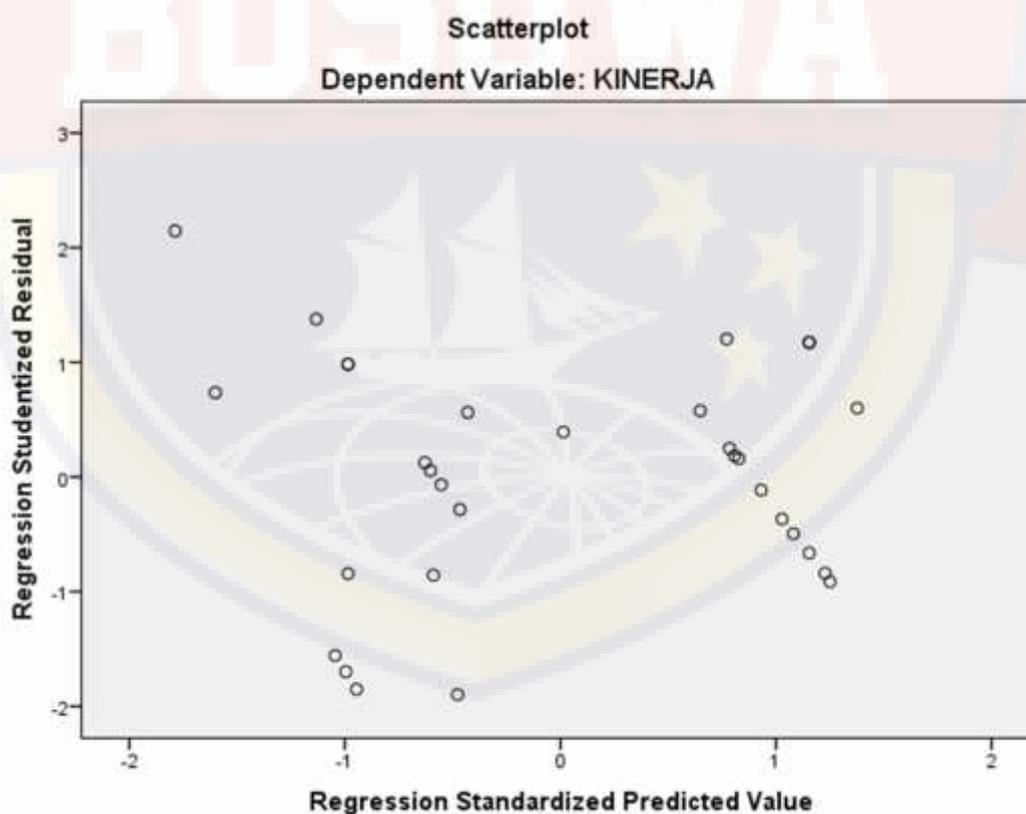
Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa angka *tolerance* dari variabel independen semuanya menunjukkan angka > 0,10, hal ini berarti bahwa

tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Kemudian untuk angka *variabel inflation factor* (VIF), semua variabel independen menunjukkan $VIF < 10$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinearitas antara variabel independen tersebut.

4.6.2. Hasil Uji Heterokedastisitas

Heterokedastisitas diuji dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas ditunjukkan pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.2
Grafik Scatterplot Penelitian

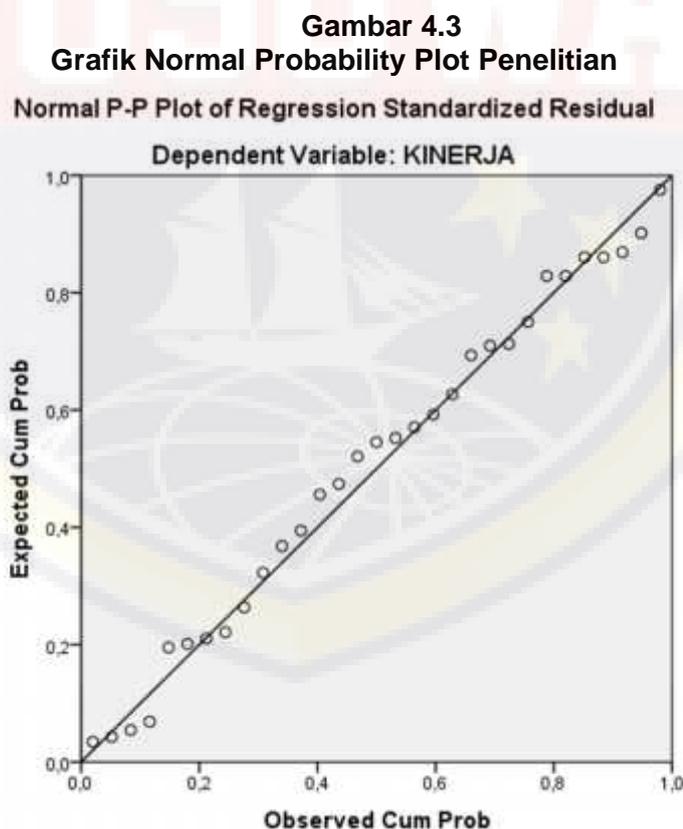


Sumber : Hasil analisis data SPSS Versi 22,

Berdasarkan gambar tersebut tampak bahwa penyebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar diatas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas dalam model regresi.

4.6.3. Hasil Uji Normalitas

Untuk menguji atau mendeteksi normalitas ini, diketahui dari tampilan *normal probability plot*. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Berdasarkan grafik *normal probability plot* seperti yang disajikan pada gambar berikut ini:



Sumber : Hasil analisis data SPSS Versi 22,

Berdasarkan gambar di atas terlihat bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan tetap mengikuti arah garis diagonal. dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

4.7. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo digunakan analisis regresi linier berganda, dimana variabel bebasnya adalah Kepuasan Kerja (X_1), Komitmen Organisasi (X_2), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_3) serta variabel terikatnya adalah Kinerja kerja karyawan (Y). Berikut hasil uji regresi yang dilakukan.

Tabel 4.15
Hasil Uji Regresi Linier Berganda

| Variabel | Koefisien Regresi (B) | Koefisien Beta | T hitung | Nilai P | Keterangan |
|--------------------------------|-----------------------|----------------|----------|---------|------------|
| Kepuasan Kerja (X_1), | 0,315 | 0,413 | 2.130 | 0,042 | Signifikan |
| Komitmen Organisasi (X_2), | 0,200 | 0,235 | 2.310 | 0,021 | Signifikan |
| OCB (X_3) | 0,242 | 0,313 | 2.025 | 0,039 | Signifikan |

Konstanta = 1,153
 F hitung = 54,836, P = 0,000
 F Tabel = 2,96 , t tabel = 1,703
 R = 0,927, R² = 0,843

Sumber: data primer diolah, 2016

Dari hasil uji regresi berganda yang dilakukan pada tabel 4.16, dapat dibuat persamaan sebagai berikut:

$$Y = 1,153 + 0,315X_1 + 0,200X_2 + 0,242X_3$$

Dari persamaan yang terbentuk di atas dapat dijelaskan interpretasinya sebagai berikut :

b_0 (konstanta) = 1,153 artinya apabila variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam keadaan konstan, maka kinerja kerja karyawan adalah sebesar 1,153.

$b_1 = 0,315$, artinya apabila variabel kepuasan kerja (X_1), maka kinerja kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,315.

$b_2 = 0,200$, artinya apabila variabel komitmen organisasi(X_2) meningkat, maka kinerja kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,200

$b_3 = 0,242$, artinya apabila variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_3) meningkat, maka kinerja kerja karyawan (Y) akan meningkat sebesar 0,242.

4.8. Hasil Uji F (Uji Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo simultan (bersama-sama). Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} . Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dikatakan pengaruhnya signifikan, dan apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka dikatakan pengaruhnya tidak signifikan. Dari tabel di atas diperoleh F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} , yakni $54.836 > 2,96$ dan nilai probabilitas yang lebih kecil dari 0,05 ($P = 0,000$). Jadi, variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Hasil Perhitungan ANOVA (Uji-F)

ANOVA^a

| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| Regression | 2,761 | 3 | ,920 | 54,836 | ,000 ^b |
| Residual | ,453 | 27 | ,017 | | |
| Total | 3,215 | 30 | | | |

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant). ORG CITIZENSHIP BEHAVIOR. KOMITMEN_ORGANISASI, KEPUASAN_KERJA

Sumber: Lampiran Regresi, 2016

4.9. Hasil Uji T (Uji Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo secara parsial (sendiri-sendiri). Uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka dikatakan pengaruhnya signifikan, dan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka dikatakan pengaruhnya tidak signifikan. Dari tabel di atas diperoleh t_{hitung} untuk variabel kepuasan kerja (X_1) lebih besar dari t_{tabel} , yakni $2,13 > 1,703$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yakni 0,042. Jadi, variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial. Dengan demikian hipotesis 1 diterima kebenarannya.

T hitung untuk variabel komitmen organisasi (X_2) lebih besar dari t_{tabel} , yakni $2,025 < 1,703$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yakni 0,021. Jadi, variabel komitmen kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) secara parsial. Dengan demikian hipotesis 2 diterima kebenarannya.

T hitung untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X_3) lebih besar dari t_{tabel} , yakni $3,025 > 1,703$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 yakni 0,039. Jadi, variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

secara parsial. Dengan demikian hipotesis 3 diterima kebenarannya. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut :

Tabel 4.17
Hasil Perhitungan Uji Student (Uji-T)

| Coefficients ^a | | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|-------|-------------------------|-------|
| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
| | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| (Constant) | 1,153 | 0,269 | 0 | 4,28 | 0 | | |
| KEPUASAN_KERJA | 0,315 | 0,148 | 0,042 | 2,13 | 0,042 | 0,139 | 7,199 |
| KOMITMEN_ORGANISASI | 0,2 | 0,153 | 0,201 | 2,31 | 0,021 | 0,162 | 6,173 |
| ORG_CITIZENSHIP_BEHAVIOR | 0,242 | 0,133 | 0,079 | 2,025 | 0,039 | 0,177 | 5,636 |

Sumber: Lampiran Regresi, 2016

4.10. Hasil Uji Korelasi

Untuk mengetahui keeratan hubungan antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja kerja karyawan maka dilakukan uji korelasi. Dari hasil uji korelasi yang dilakukan didapat nilai korelasi (R) sebesar 0,927 yang signifikan pada $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kinerja karyawan.

4.11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Dari tabel di atas diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,843 (84,3%). Ini berarti bahwa variasi variabel terikat kinerja kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) sebesar 84,3%, sedangkan sisanya 15,7% dijelaskan oleh variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti. Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 4.18 hasil perhitungan R-square sebagai berikut:

Tabel 4.18
Hasil Perhitungan R-Square (Model Summary)

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | ,927 ^a | ,859 | ,843 | ,12956 |

a. Predictors: (Constant), ORG_CITIZENSHIP_BEHAVIOR, KOMITMEN_ORGANISASI, KEPUASAN KERJA
b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Lampiran Regresi, 2015

4.12. Pembahasan

Bagian ini membahas tentang temuan-temuan sebagai jawaban dari pertanyaan penelitian atau rumusan masalah penelitian dan mendiskusikan dengan landasan teoritis atau temuan-temuan sebelumnya sebagai suatu implikasi dari hasil penelitian tersebut.

Pembahasan disesuaikan dengan tujuan penelitian dengan memperhitungkan rumusan-rumusan hipotesis, baik secara simultan maupun secara parsial. Pembahasan diawali dengan mendiskusikan tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, kemudian dilanjutkan dengan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, dan terakhir *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kerja terhadap kinerja karyawan.

Sistematika pembahasan hasil analisis tersebut sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja kerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dengan pengujian secara parsial diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,315, nilai beta sebesar 0,413 (41,3%), t-hitung 2,130 dan nilai signifikansi 0,042 yang berarti jika variabel kepuasan kerja meningkat maka

akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo sebesar 0,315. Dengan kata lain, kepuasan kerja yang bertambah baik akan meningkatkan kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Kontribusi parsial variabel kepuasan kerja dalam menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan adalah sebesar 41,3%.

Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo yang ditunjukkan dengan kinerja yang sesuai dengan standar kinerja perusahaan. Menurut Smith dalam Triton PB (2009), kepuasan kerja sebagai perasaan para karyawan tentang pekerjaannya secara umum. Berbagai studi menunjukkan hubungan kepuasan kerja, dengan tingkat *turnover* dan perasaan negatif para karyawan. Hubungan ini dapat terjadi ketika dalam diri karyawan muncul adanya rasa tidak puas. Sebaliknya jika karyawan merasa puas maka akan muncul perasaan puas dan kemauan untuk tetap bekerja di organisasi tersebut. Hal ini membuktikan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya akan berdampak positif pada peningkatan kinerja organisasi secara umum. Kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Melalui indikator yang paling berpengaruh dari variabel kepuasan kerja yang didapatkan dari distribusi jawaban responden yaitu indikator gaji/bonus dan pekerjaan itu sendiri (X1.1 sd 4) yang terdiri dari item seperti, pemberian gaji yang tinggi, pemberian bonus/*reward*, dan penempatan karyawan sesuai keterampilan karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.

Pernyataan diatas sejalan dengan pendapat ahli-ahli sebagai berikut : Robins (2007) menyatakan adanya lima faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang, kerja yang menantang diartikan sebagai pemberian tugas yang sesuai dengan kemampuan kerja karyawan atau bahkan mampu menimbulkan semangat belajar dari karyawan tersebut.
2. Ganjaran yang pantas Ganjaran atau kompensasi yang pantas akan menimbulkan kepuasan karena dapat digunakan oleh karyawan guna meningkatkan taraf kesejahteraan hidupnya.
3. Kondisi kerja yang mendukung .Kondisi kerja terkait dengan suasana kerja yang ada di lingkungan kerjanya. Seorang karyawan tidak mungkin mampu menyelesaikan pekerjaannya tanpa adanya dukungan baik berupa sarana atau prasarana organisasi.
4. Rekan sekerja yang mendukung.Sebagai seorang manusia, karyawan akan memerlukan orang lain guna membantunya. Rekan kerja yang mampu memberikan bantuan yang sifatnya positif bagi pengembangan kualitas kerja karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan tersebut.
5. Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja kerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dengan pengujian secara parsial diketahui bahwa variabel komitmen organisasi memiliki nilai koefisien sebesar 0,200, nilai beta sebesar 0,235 (23,5%), t-hitung 2,310 dan nilai signifikansi 0,021 yang berarti jika variabel komitmen organisasi meningkat maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo 0,200. Kontribusi parsial variabel komitmen organisasi dalam menjelaskan variasi variabel kinerja kerja karyawan adalah sebesar 23,5%.

Hal ini mengindikasikan bahwa para karyawan PT. Gemilang Era Cargo dalam kinerja kerjanya juga dipengaruhi oleh komitmen organisasi. Ketika

komitmen seorang karyawan telah tinggi maka efektifitas sumber daya organisasi secara umum akan lebih terjamin. Ini karena Komitmen Organisasional merupakan bagian kunci dalam manajemen sumber daya manusia.

Melalui indikator yang paling berpengaruh dari variabel komitmen organisasi yang didapatkan dari distribusi jawaban responden yaitu indikator faktor *affective commitment* dan *normative commitment* yang terdiri dari item Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari upaya ekstra untuk membantu keberhasilan perusahaan, perasaan nyaman dan senang, rasa keterikatan secara emosional dengan perusahaan dan apabila dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan atau pindah ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik, maka karyawan tersebut akan tetap bertahan diperusahaan sekarang.

Pernyataan ini sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Morgan dan Hunt (1994) mengatakan secara teori, komitmen dikategorikan ke dalam indikator komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Komitmen didefinisikan sebagai suatu keyakinan salah satu pihak bahwa membina hubungan dengan pihak lain merupakan hal yang penting yang berpengaruh terhadap manfaat optimal yang didapat oleh kedua belah pihak dalam berhubungan. Begitu juga menurut Steers dan Porter (Sopiah, 2008: 164) yang mengemukakan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu faktor personal yang meliputi *job expectations, psychological contract, job choice faktor, karakteristik personal*. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal, faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab dan non-organizational faktor, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor non organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu pegawai akan meninggalkannya.

3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja kerja karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda dengan pengujian secara parsial diketahui bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki nilai koefisien sebesar 0,242, nilai beta sebesar 0,313 (31,3%), t-hitung 2,025 dan nilai signifikansi 0,039 yang berarti jika OCB mengalami peningkatan maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja kerja, yaitu sebesar 0,242. Kontribusi parsial variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan adalah sebesar 31,3 %.

Hal ini mengindikasikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) turut memberikan kontribusi pengaruh yang tidak sedikit terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Secara teori, Menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku social yang positif, konstruktif dan bermakna. Melalui indikator paling berpengaruh dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang didapatkan dari distribusi jawaban responden yaitu indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terdiri dari item-item seperti bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan, pencapaian target dan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas.

Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Organizational Citizenship Behavior menurut Spitzmuller, Van Dyne & Ilies (2008) adalah suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi, dan yang tidak diperhitungkan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektifitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan. Perilaku tersebut meliputi: mempelajari tugas-tugas baru, sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi keuntungan kelompok, dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan atas kepuasan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Sehingga dapat di tarik kesimpulan, bahwa bila kepuasan kerja bertambah baik akan meningkatkan kinerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Melalui indikator yang paling berpengaruh pada variable kepuasan kerja yang didapat dari distribusi jawaban responden yaitu indikator gaji/bonus dan pekerjaan itu sendiri yang terdiri dari item seperti, pemberian gaji yang tinggi, pemberian bonus/*reward*, dan penempatan karyawan sesuai dengan keterampilan karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi secara parsial terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bila komitmen organisasi meningkat maka akan berdampak pada kinerja karyawan yang menjamin efektivitas perusahaan. Hal ini ditegaskan melalui indikator yang paling berpengaruh dari variabel komitmen organisasi yang didapatkan dari distribusi jawaban responden yaitu indikator faktor *affective commitment* dan *normative commitment* yang terdiri dari item Indikasi yang paling jelas dapat dilihat dari upaya ekstra untuk membantu keberhasilan perusahaan, perasaan nyaman dan senang, rasa keterikatan secara emosional dengan perusahaan dan apabila

dihadapkan pada pilihan untuk tetap bertahan atau pindah ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik, maka karyawan tersebut akan tetap bertahan diperusahaan sekarang.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) secara parsial terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo. Dengan kata lain, jika variabel *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) bertambah maka akan berdampak terhadap kinerja kerja, khususnya dalam bentuk perilaku kerja yang positif dan kompetitif. Melalui indikator paling berpengaruh dari *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) yang didapatkan dari distribusi jawaban responden yaitu indikator *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) (X_{3.1,6}, dan 10) yang terdiri dari item-item seperti bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan, pencapaian target dan semangat untuk melaksanakan tugas-tugasnya.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB), secara simultan terhadap kinerja kerja karyawan PT. Gemilang Era Cargo.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis mengemukakan saran-saran sebagai berikut:

1. Agar pimpinan perusahaan senantiasa memperhatikan aspek kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB) dalam upaya meningkatkan kinerja kerja karyawan di masa mendatang. Dalam aspek kepuasan kerja, pimpinan perusahaan hendaknya memperhatikan gaji,

reward dan penempatan karyawan sesuai keterampilan karyawan. Dalam aspek komitmen organisasi, pimpinan perusahaan hendaknya memperhatikan faktor perasaan nyaman dalam melakukan pekerjaan, dan rasa keterikatan secara emosional dengan perusahaan dan diri karyawan yang ada selama ini. Dalam aspek *Organizational Citizenship of Behavior* (OCB), pimpinan perusahaan hendaknya membudayakan kebiasaan karyawan yang bersedia untuk bekerja sama dengan sesama anggota perusahaan, pencapaian target dan semangat untuk melaksanakan tugas-tugas.

2. Dalam rangka menghasilkan kinerja karyawan yang produktif maka pimpinan perusahaan hendaknya menerapkan kepada Karyawan perlunya bekerja dengan cekatan, teliti, terampil dan tepat sasaran. Menempatkan karyawan sesuai dengan skill yang dimiliki dengan *job description* saat ini. Mensosialisasikan pada karyawan perlu memahami tugas yang diberikan dan bekerja sesuai *Standar Operational Prosedur (SOP)*. Dan yang paling penting adalah menanamkan disiplin waktu.
3. Diharapkan bagi peneliti berikutnya agar memperluas cakupan penelitian yang meliputi jumlah variabel yang lebih banyak dan sampel yang lebih besar agar diperoleh kesimpulan yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan. Diantara variabel yang perlu ditambah pada penelitian berikutnya antara lain motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, dan kompetensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana Marita. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja.
<file:///C:/Users/User/Downloads/Dimensi%20OCB%20dalam%20Kinerja%20Organisasi.pdf>. Diakses 2015
- Aldag dan Resckhe, (1997), *Employee Value Added*. New York Organizational Effectiveness. Inc
- Amstrong Michael. (2010). *Human Resource Management*, Great Britain and The United States: Kogan Page Limited
- Arina Nurandini (2014), *Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Srudi pada Pegawai Perum Perumnas*
- Bagus, Denny. 2009. Indikator untuk mengukur Kepuasan Kerja dan cara menghindari Ketidakpuasan Kerja. (<http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/09/indikator-untuk-mengukur-kepuasan-kerja.html>, diakses September 2010)
- Bayu Saputra (2013) *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. PLN (Persero) Kantor Cabang Pontianak*
- Davis. Keith & John W. Newstorm. Human Behavior at work (8 Th, Ed). San Fransisco. Mc Graw Hill. Inc
- Dyah Ayu Anisha Pradipta. 2012. *Pengaruh Citra Merek (Brand Image) terhadap Loyalitas Konsumen Produk Oli Pelumas PT Pertamina (Persero) Enduro 4T di Makassar*. Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Gunawan Imam. 2011. *Organizational Citizenship Behavior. Education Policy Analysisarchives*, (Online), (<http://masimamgun.blogspot.com/2011/02/organization-citizenship-behavior.html?m=1>, diakses 9 September 2012)
- Handoko T. Hani, 2001. Manajemen Personalia dan SDM. Yogyakarta. BPFE.
- Haq Irfa Ziaul. 2012. *Organizational Citizenship Behavior. Education Policy Analysisarchives*, (Online), (http://irfa-z-fpsi10.web.unair.ac.id/artikel_detail-50174-Umum-KAU%20BAB%20II.html, diakses 9 September 2012)
- Herminingsih, Anik. 2012. Spiritualitas dan Kepuasan Kerja sebagai Faktor Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, Jilid 1, Nomor 2, hlm. 126-140
- Jajang Adiftiya (2014), *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bukit Makmur Mandiri Utama Site Kideco Jaya Agung Batu Kajang Kabupaten*
- Jhon M. Ivancevich ; Robert Konopaske ; Michael T. Matteson, Perilaku dan Manajemen Organisasi , Edisi ketujuh. Erlangga

- Johana Susanti Gunawan, dkk (2013), *Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya*
- Kunto Ari, 2002. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta. OT. Rhineka Cipta.
- Lukman Hakim (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jaya Gas Indonesia Jakarta*
- Mahendra, Rully. 2009. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai Bagian Umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), (<http://id.linkedin.com/pub/rully-mahendra/22/23a/477>), diakses 10 September 2012)
- Marina Adharianti, 2014, Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Pontianak. *Governance, jurnal S-1 Ilmu Pemerintahan, Vol 3, Nomor 4, Edisi Desember 2014*.
<http://jurnafis.untan.ac.id/index.php/governance/article/viewFile/467/384>, diakses Desember 2014
- Marita Ahdiyana (2015) Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja
- Mehboob and Bhutto.2012. Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), Jilid 3, No 9 (<http://www.journal-archives14.webs.com/1447-1455.pdf>), diakses 8 September 2012)
- Meirina Djuwita, Tita. 2008. Komitmen Oganisasi. (<http://tdjuwita.blogspot.co.id/2008/05/komitmen-organisasi-oleh-tita-meirina.html>), diakses 10 Mei 2008)
- Mohammad, Habib and Alias.2011. Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institution. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), Jilid 16, No. 2 (http://web.usm.my/aamj/16.2.2011/AAMJ_16.2.7.pdf), diakses 8 September 2012)
- Nasir, Mohammadi, Shahrazad, Fatimah, Khairudin, and Halim.2011. Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. *Jurnal ilmu Pendidikan*, (Online), Vol 6, No 4(<http://www.medwelljournals.com/fulltext/?doi=sscience.2011.307.312>), diakses 9 September 2012)
- Organ, D.W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexinton book. Lexington,MA
- Puspa A. Puri (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mega Capital Indonesia Cabang Surabaya

Rachmawati.2008.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Yogyakarta: C.V Andi Offset

Robbins dan Judge. (2008). *Perilaku Organisasi*.Jakarta: Salemba Empat.

Robbins Stephen & Mery Coulter. (2012). *Management*. Inc Prentice Hall, One Lake Street: Prentice Hall Pearson Education

Saepung, Sukirno and Siengthai. The Study of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Retail Industry in Indonesia. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), (<http://www.wbiconpro.com/477-Sununtha.pdf>, diakses 8 September 2012)

Sri Annisa (2015), *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Blimbing*

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Sulaiman, Wahid. 2004. *Analisis Regresi Menggunakan SPSS, Contoh Kasus dan Pemecahannya*. Yogyakarta: Andi

Sukmawati dkk. (2013). Peran *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Volume 11. Nomor 4.

Susilo Martoyo (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Suwari Joko Utomo (2009). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai (studi pada Pegawai Setda Kabupaten Pati.

Trinyda Yetta. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Lapangan SPBU Coco Pertamina MT. Haryono. <http://lib.ui.ac.id/file?file=digital/20318230-S-Yetta%20Tri%20Nydia.pdf>, diakses, Juni 2012

Wahyuningsih. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, (Online), (<http://staff.uny.ac.id/sites/default/files/penelitian/Arum%20Darmawati,%20OSE.,MM./Pengaruh%20Komitmen%20dan%20Kepuasan%20Kerja%20thd%20OCB.pdf>, diakses 10 September 2012)