



PENGARUH KEPUASAN KERJA, MOTIVASI KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Siti Nurnaningsih [✉], Wahyono

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima November 2016

Disetujui November 2016

Dipublikasikan

Juni 2017

Keywords:

Job Satisfaction, Work

Motivation, Organizational

Commitment, OCB, and

Performance

Abstrak

Kinerja karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan perusahaan. Permasalahan yang terjadi dalam penelitian ini adanya penurunan kinerja oleh karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes pada tahun 2015. Penurunan kinerja tersebut dilihat dari banyaknya pengaduan dari pelanggan, tingkat kehilangan air serta kehadiran dan keterlambatan karyawan. Selain itu masih ditemukan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja juga menjadi alasan dalam penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. Populasi dalam penelitian ini 92 karyawan sekaligus dijadikan sampel. Metode pengumpulan data yaitu wawancara dan angket. Metode analisis data menggunakan regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi berpengaruh baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja melalui OCB dengan arah positif. OCB juga terbukti mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

Abstract

Employee performance is a critical success factor of a company. The problem in this research is the employee performance found to be low in PDAM Tirta Dharma Brebes on 2015. In addition, there is the differences that found in many research about the effect of job satisfaction, work motivation, organizational commitment on performance. The purpose of this study is to determine the effect of the effect of job satisfaction, work motivation, organizational commitment on employee performance through OCB as an intervening. The population in this study as all employees of PDAM, with Total 92 people were used as sample. The methods of data collection using questionnaire and interview. Methode of data analysis were multiple regression, and path analysis. The result showed that there job satisfaction, work motivation, and organizational commitment influence directly as well as indirectly with the positive direction on performance through OCB. OCB also proved able to mediate effect job satisfaction, work motivation, and organizational commitment on performance.

© 2017 Universitas Negeri Semarang

[✉] Alamat korespondensi:

Gedung L1 Lantai 1 FE Unnes

Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229

E-mail: anahtujhe@gmail.com

p-ISSN 2252-6544

e-ISSN 2502-356X

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan bagi keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, baik organisasi publik maupun private (Sudarmanto, 2015:3). Setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dalam mencapai tujuan. Untuk membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi, perusahaan harus memerhatikan harapan dan kebutuhan karyawan agar memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67). Kinerja yang tinggi perlu didukung dengan aktivitas karyawan yang melebihi harapan. Perilaku karyawan yang mengerjakan tugas diluar perannya disebut *organizational citizenship behavior* (OCB).

Menurut M. Ristiana (2013:57) *organizational citizenship behavior* adalah sikap perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan. Mengingat banyaknya hambatan yang tidak diinginkan dalam organisasi maka perilaku OCB dapat meminimalisir terjadinya penurunan kinerja perusahaan. Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2015:19) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan.

Faktor yang membentuk OCB dalam meningkatkan kinerja juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif atas pekerjaan yang telah diberikan (Siagian, 2008:295). Karyawan yang merasa puas terhadap perusahaan akan memberikan balas jasa terhadap perusahaan dengan memaksimalkan kinerjanya, hal ini sesuai dengan pendapat Wibowo (2014:426) yaitu kepuasan kerja akan memberikan dampak yang positif bagi kinerja yang baik.

Menurut Hasibuan (2007:92) menyatakan bahwa pada dasarnya perusahaan bukan saja

mengharapkan karyawan yang “mampu, cakap, dan terampil”, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Pentingnya motivasi kerja bagi karyawan untuk mencapai tujuan perlu diperhatikan, ketika perusahaan memberikan motivasi, karyawan akan lebih semangat bekerja dan lebih terdorong untuk melaksanakan tugasnya dengan baik sehingga akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja perusahaan.

Kesuksesan organisasi tergantung tidak hanya bagaimana organisasi memiliki manusia yang berkompentensi, tetapi harus mendorong komitmen organisasinya (Bakan, et al. 2011:231). Lebih lanjut Marjoso (2007:64) menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi akan lebih bekerja keras dan menghasilkan prestasi kerja yang lebih baik.

Salah satu alasan dalam penelitian ini karena masih terdapat perbedaan hasil penelitian terdahulu, sehingga perlu dikaji lebih lanjut. Penelitian Indrawati (2013:139) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut di dukung dengan hasil penelitian dari (Imran, et al. 2014). Akan tetapi berbeda dengan hasil penelitian dari Setyaningdyah et al. (2013:148) hasil penelitiannya tidak menemukan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja.

Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja juga telah dibuktikan dari hasil penelitian dari Eka (2015) yang menyimpulkan bahwa “ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perangkat desa di Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara dengan kontribusi sebesar 16,56%”. Hasil penelitian tersebut didukung oleh (Ek dan Mukuru, 2013). Akan tetapi masih terdapat perbedaan dari hasil studi yang dilakukan oleh Riana (2015:8) hasil penelitiannya tidak membuktikan adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Memari, et al (2013:169) hasil studinya membuktikan bahwa komitmen organisasi signifikan positif terhadap kinerja pada karyawan Meli Bank, hasil penelitian tersebut di dukung oleh (Yeh, et al. 2012). Namun berbeda dengan hasil penelitian dari Subejo, et al.

(2013:33) hasil penelitiannya tidak menemukan pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Dari pandangan tersebut memberikan kesempatan kepada peneliti untuk memunculkan sebuah variabel mediasi yaitu *organizational citizenship behavior (OCB)* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dari variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

Objek penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Dharma Brebes yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa penyediaan air untuk pelanggan-

pelanggannya. Jumlah pelanggan aktif tahun 2015 sebesar 22.840 pelanggan.

Kinerja perusahaan dapat dilihat dari keefektifan biaya yang dikelola dari perusahaan. Upaya untuk memperbaiki segala faktor yang dapat merugikan perusahaan sudah dilakukan, seperti meminimalisir tingkat kehilangan air. Dengan bertambahnya kehilangan air akan merugikan perusahaan secara finansial, disini peran karyawan PDAM yang terpenting di dalam mengelola sumber daya perusahaan yang baik. Berdasarkan data observasi dilapangan mengenai tingkat kehilangan air dari tahun 2012 hingga 2015 dapat disajikan dibawah ini.

Tabel 1. Tingkat Kehilangan Air 2012-2015

Tahun	Kebocoran Produksi (m ³)	Kebocoran Produksi (%)	Kebocoran Distribusi (m ³)	Kebocoran Distribusi (%)
2012	2.991.156	36,13	1.732.701	32,76
2013	2.314.923	24,87	1.631.882	30,70
2014	2.214.716	22,02	2.363.247	30,12
2015	2.884.534	34,73	1.821.211	34,07

Sumber: Kasubbag Transmisi dan Distribusi PDAM Brebes

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa kebocoran produksi dan distribusi mengalami kenaikan masing-masing sebesar 12, 71% dan 3,95%. Angka kehilangan tersebut dikarenakan banyak pencurian air oleh warga maupun kebocoran karena faktor perpipaan yang sudah tua namun terlambat diketahui oleh karyawan sehingga angka kehilangan tersebut selalu bertambah. Keterlambatan dan kelengahan karyawan dalam menghadapi situasi semacam tersebut dapat memberikan dampak yang merugikan bagi perusahaan secara finansial.

Lebih lanjut menurut Kasubag Layanan dan Langganan PDAM mengatakan bahwa secara garis besar kondisi pelayanan PDAM Brebes masih relatif rendah 7,97% terhadap jumlah penduduk Kabupaten, perbandingan jumlah pelanggan tahun 2015 sebanyak 22.480 Unit Sambungan Rumah, 65 Unit Hidran Umum, dan 107 Unit terminal air dengan jumlah penduduk Kabupaten 1.774.125 jiwa. Selain itu PDAM juga mengakui bahwa tidak sedikit pengaduan yang masuk tahun 2015, sebagai berikut :

Tabel 2. Data Pengaduan Masuk Tahun 2015

Bulan	Pengaduan Masuk
Januari	91
Februari	66
Maret	85
April	67
Mei	83
Juni	92
Juli	65
Agustus	85
September	101
Oktober	78
Nopember	93
Desember	92

Sumber: Kasubbag Layanan dan Langganan

Melihat banyaknya jumlah pengaduan yang masuk setiap bulannya mengalami fluktuasi, dan jumlah terbanyak sebesar 101 pengaduan pada bulan September. Seringnya pelanggan mengadu merasa kecewa terhadap pelayanan yang diberikan PDAM, kurangnya respon yang cepat terhadap pengaduan yang masuk. Beberapa penuturan dari pelanggan

karena tagihan yang melonjak tetapi tidak sesuai dengan penggunaan, water meter yang kurang akurat, air keruh, saluran sering mati, kebocoran yang tidak segera ditangani sehingga pelanggan merasa kecewa dengan hal tersebut. Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, dari hal tersebut berarti menunjukkan bahwa kualitas kerja karyawan PDAM belum sepenuhnya maksimal.

Hasil wawancara dengan Kasubag Kepegawaian PDAM juga menjelaskan bahwa perusahaan sudah memberikan pelatihan, seminar motivasi, memberikan tunjangan-tunjangan diluar gaji agar karyawan senang bekerja dan merasa puas terhadap imbalan yang diberikan perusahaan. Akan tetapi berbeda dengan fakta dilapangan masih saja terdapat karyawan yang susah diatur, bahkan ada salah satu karyawan yang mangkir lebih dari satu minggu, biasanya karyawan bagian lapangan meninggalkan jam tugas untuk pergi keluar kantor dengan alasan tidak untuk kepentingan perusahaan, padahal peraturan perusahaan jika keluar kantor harus dengan menggunakan surat ijin keluar.

Kinerja karyawan juga dapat dilihat dari kehadiran karyawan selama bekerja. Masih adanya kemangkiran dan keterlambatan karyawan PDAM Brebes, dapat dilihat dibawah ini:

Tabel 3. Data Keterlambatan dan Kemangkiran

Periode	Tidak Masuk Kerja (Alfa)	Datang Terlambat
Des-Jan	40	122
Feb-Mar	28	140
Mar-Apr	24	230
Apr-Mei	29	132
Mei-Juni	49	142
Juni-Juli	24	212
Juli-Agsts	37	153

Sumber: Kabag Kepegawaian PDAM Brebes

Berdasarkan data absensi diatas juga menunjukkan bahwa karyawan masih rendah dalam menaati peraturan. Banyaknya jumlah kemangkiran dan keterlambatan tidak sesuai dengan apa yang perusahaan berikan kepada karyawan, padahal perusahaan juga memberikan peraturan jika terlambat sebanyak lebih dari tiga kali dalam seminggu akan

dipotong uang transport sebesar 50%. Pemotongan gaji tersebut juga sebagai upaya untuk memotivasi karyawan agar tidak terlambat atau mangkir. Keadaan jika tidak terkendalikan akan menghambat kinerja perusahaan, karena karyawan yang berperan penting dalam menjalankan tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, adakah pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, adakah pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, adakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, adakah pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, adakah pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, adakah pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan, apakah *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, apakah *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, dan apakah *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pdam tirta dharma brebes. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, untuk mengetahui dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, untuk mengetahui dan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, untuk mengetahui dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan, untuk mengetahui dan menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pada karyawan, untuk mengetahui dan menguji pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pada karyawan, untuk mengetahui dan menguji *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pada karyawan, untuk mengetahui dan menguji *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pada karyawan, untuk

mengetahui dan menguji *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pada karyawan perusahaan daerah air minum brebes.

METODE

Jenis penelitian ini dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah semua karyawan PDAM tirta Dharma Brebes yang berjumlah 92 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu sampel jenuh. Terdapat tiga jenis variabel dalam penelitian ini yaitu, variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening (mediasi).

Variabel independen dalam penelitian ini antara lain, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi. Variabel dependen yaitu kinerja, dan variabel mediasi yaitu *organizational citizenship behavior* (OCB). Indikator kinerja dalam penelitian ini diambil dari Mathis dan Jackson (2006:378), Bernadin dalam Sudarmanto (2015:12), John Minner dalam Sudarmanto (2015:11), dan Janseen (2001), sehingga indikator kinerja dalam penelitian ini terdiri dari, kualitas kerja, kuantitas kerja, keefektifan biaya, luasnya pengetahuan, kemampuan bekerjasama, dan penggunaan waktu.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) yaitu, pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Untuk mengukur motivasi kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator dari McClelland dalam Mangkunegara (2013:68) yaitu, memiliki pribadi tanggung jawab yang tinggi, suka menghadapi tantangan, berusaha merealisasikan tujuan, memanfaatkan umpan balik,

dan mencari peluang untuk maju. Menurut John Meyer dan Natallie Allen dalam Kreitner dan Knicki (2014:165) komitmen organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

Organizational citizenship behavior (OCB) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator dari Organ et al. (1998) dalam Titisari (2014:7) yaitu altruism (perilaku membantu kepentingan orang lain), conscientiousness (menjalankan diluar tugasnya), sportmanship (bersikap sportif), courtesy (menjaga hubungan dengan sesama), dan civic virtue (warga yang aktif untuk suatu perubahan).

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu sumber data primer dengan melakukan wawancara dengan Kabag. SDM PDAM, Karyawan bagian Armada Tengki, dan Kabag Layanan dan Langganan IT PDAM Brebes. Selain itu dengan menyebar angket berjumlah 92 untuk semua karyawan. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu untuk memperoleh data awal sebagai latar belakang dalam penelitian ini berupa data pegawai, laporan absensi, laporan pengaduan masuk, laporan tingkat kehilangan air, peraturan perusahaan. Data tersebut sebagai bukti dan informasi dalam penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:98).

Tabel 4. Hasil Uji t Model Regresi 1

Model	Coefficients ^a				t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients				
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	1.563	2.492		.627	.532
1	X1	.253	.067	.207	3.772	.000
	X2	.564	.060	.673	9.472	.000
	X3	.185	.076	.140	2.424	.017

a. Dependent Variable: Y1

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui bahwa hasil pengujian masing-masing variabel bebas terhadap variabel mediasi yaitu OCB yaitu kepuasan kerja memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $3,772 > 1,9867$, sig. $0,000 < 0,05$, maka **H1 diterima**. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Variabel motivasi kerja memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $9,472 > 1,9867$, dan sig. $0,000 < 0,05$, maka **H2 diterima**. Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasi memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $2,424 > 1,9867$, dan sig $0,017 < 0,05$, maka **H3 diterima**. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sehingga persamaan untuk model regresi 1 yaitu: **$Y = 1,563 + 0,253 X1 + 0,564 X2 + 0,185 X3 + 0,382$** .

Berdasarkan persamaan model regresi tersebut maka dapat diartikan bahwa nilai konstanta sebesar 1,563 berarti jika variabel kepuasan kerja, motivasi

kerja, dan komitmen organisasi di asumsikan nol maka kinerja karyawan sebesar 1,563.

Koefisien kepuasan kerja sebesar 0,253 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor kepuasan kerja maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,253 dengan asumsi motivasi kerja dan komitmen organisasi bersifat tetap. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,564 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor motivasi kerja maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,564 dengan asumsi kepuasan kerja dan komitmen organisasi bersifat tetap. Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,185 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor komitmen organisasi maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,185 dengan asumsi kepuasan kerja dan motivasi kerja bersifat tetap.

Tabel 5. Hasil Uji t Model Regresi 2

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.132	2.096		.063	.950
1 X1	.192	.061	.125	3.168	.002
X2	.323	.071	.305	4.548	.000
X3	.136	.066	.082	2.056	.043
Y1	.667	.089	.529	7.458	.000

a. Dependent Variable: Y2

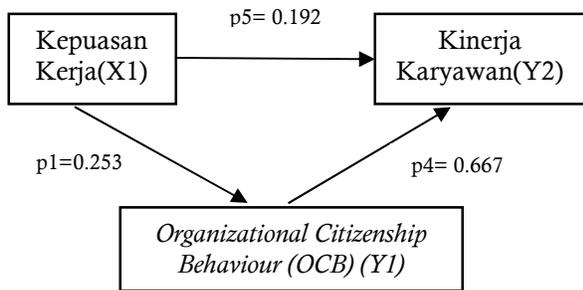
Berdasarkan Tabel 5 menunjukkan pengaruh terhadap variabel terikat yaitu variabel kinerja masing-masing variabel memiliki nilai yaitu kepuasan kerja memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $3,168 > 1,9867$, dan sig $0,002 < 0,05$, maka **H4 diterima**. Hal ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel motivasi kerja memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $3,168 > 1,9867$, dan sig $0,000 < 0,05$, maka **H5 diterima**. Hal ini berarti motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel komitmen organisasi memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $2,056 > 1,9867$, dan sig $0,043 < 0,05$, maka **H6**

diterima. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Variabel OCB memiliki $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar $7,458 > 1,9867$, dan sig $0,000 < 0,05$, maka **H7 diterima**. Hal ini berarti OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sehingga persamaan untuk model regresi 2 yaitu, **$Y = 0,132 + 0,192X1 + 0,323 X2 + 0,136X3 + 0,667 Y1 + 0,253$** .

Persamaan regresi model 2 tersebut memiliki makna nilai konstanta 0,132 berarti bahwa jika variabel kepuasan kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi dan OCB diasumsikan nol maka kinerja karyawan sebesar 0,132. Koefisien kepuasan kerja

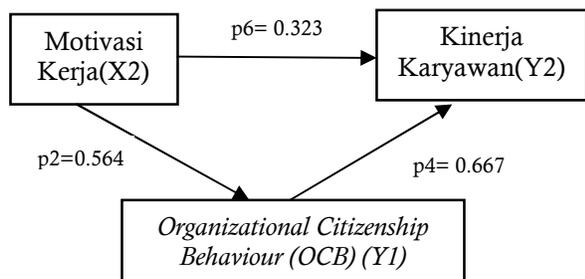
sebesar 0,192 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor kepuasan kerja maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,132 dengan asumsi motivasi kerja, komitmen organisasi, dan OCB bersifat tetap. Koefisien motivasi kerja sebesar 0,323 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor motivasi kerja maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,323 dengan asumsi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB bersifat tetap. Koefisien komitmen organisasi sebesar 0,136 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor komitmen organisasi maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,136 dengan asumsi kepuasan kerja, motivasi kerja, dan OCB bersifat tetap. Koefisien OCB sebesar 0,667 berarti bahwa jika setiap kenaikan satu skor OCB maka diikuti kenaikan kinerja karyawan sebesar 0,667 dengan asumsi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan motivasi kerja bersifat tetap.

Berdasarkan hasil uji model regresi 1 dan 2, maka dapat digambarkan nilai koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung masing-masing variabel sebagai berikut:



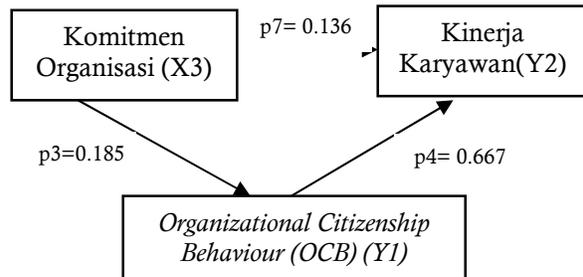
Gambar 1. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan Gambar 1. Menunjukkan hasil pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja (p5)= 0,192. Pengaruh tidak langsung melalui OCB (p1 xp4)=0,253 x 0,667 =0,169. Total pengaruh tidak langsung p5 + (p1 x p4) = 0,192 +0,169.=0,361.



Gambar 2. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan hasil pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja (p6)= 0,323. Pengaruh tidak langsung melalui OCB (p2 xp4)=0,564x 0,667 =0,376. Total pengaruh tidak langsung p6 + (p2 x p4) = 0,323 +0,376.=0,699.



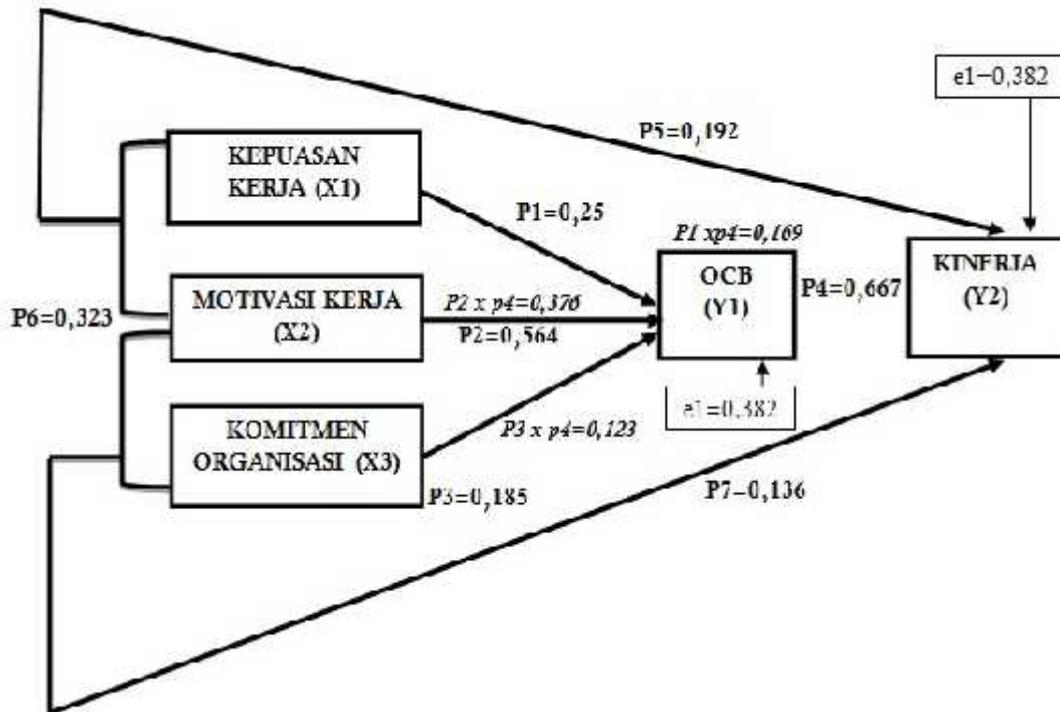
Gambar 3. Model analisis jalur Pengaruh Langsung dan Tidak langsung Komitmen Organisasi terhadap Kinerja.

Berdasarkan gambar 3. Menunjukkan hasil pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja (p7)= 0,136. Pengaruh tidak langsung melalui OCB (p3 xp4)=0,185 x 0,667 =0,123. Total pengaruh tidak langsung p7 + (p3 x p4) = 0,136+0,123.=0,259. Hasil perhitungan hubungan langsung, tidak langsung dan pengaruh total pengaruh dapat disajikan pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Total Pengaruh

No	Variabel	Pengaruh			Total Pengaruh
		Langsung/ Tidak Langsung	OCB	Kinerja	
1	Kepuasan Kerja	Langsung		0.192	0.192
		Tidak Langsung	0.253	0.667	0.169
		Total Pengaruh Tidak Langsung			0.361
2	Motivasi Kerja	Langsung		0.323	0.323
		Tidak Langsung	0.564	0.667	0.376
		Total Pengaruh Tidak Langsung			0.699
3	Komitmen Organisasi	Langsung		0.136	0.136
		Tidak Langsung	0.185	0.667	0.123
		Total Pengaruh Tidak Langsung			0.259
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Langsung		0.667	0.667

Berdasarkan Tabel 6 diatas, maka dapat digambarkan hubungan masing-masing variabel pada gambar dibawah ini:



Gambar 4. Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan pengujian masing-masing variabel memiliki total pengaruh lebih besar dari pengaruh langsung, sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM

Tirta Dharma Brebes. Selain itu sig untuk membuktikan bahwa untuk mengetahui signifikansi atau tidaknya pengaruh mediasi dapat dibuktikan dengan perhitungan Sobel Test. Hasil perhitungan sobel test variabel kepuasan kerja menghasilkan nilai $t_{hitung} > t$

tabel sebesar 3,52 > 1,9867. Hasil perhitungan nilai sobel test variabel motivasi kerja $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 5,69 > 1,9867. Hasil perhitungan nilai sobel test variabel komitmen organisasi $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 2,23 > 1,9867. Nilai ketiga semua variabel menghasilkan nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} , sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma.

Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja pada organizational citizenship behavior (OCB). Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu sebesar 0,000 > 0,05 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 3,772 > 1,9867 artinya H1 diterima. Penerimaan H1 mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes maka semakin tinggi pula organizational citizenship behavior (OCB) yang dimunculkan oleh seorang karyawan PDAM. Sebaliknya jika kepuasan kerja seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan organizational citizenship behavior (OCB) oleh karyawan PDAM.

Hasil analisis deskriptif presentase kepuasan kerja yang diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan (supervise), dan rekan kerja. Berdasarkan ke-lima indikator tersebut, jawaban responden berada dalam kategori tinggi yaitu sebesar 72,74. Indikator dengan nilai tertinggi yaitu pekerjaan itu sendiri yaitu sebesar 75,23 hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan pekerjaan kepada karyawan PDAM sesuai dengan harapan karyawan dan pekerjaan tersebut memberikan kenyamanan bagi karyawan, karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaan yang ditekuni saat ini.

Sedangkan indikator dengan nilai terendah yaitu pengawasan (supervise) sebesar 70,95 termasuk dalam kategori tinggi yang menunjukkan bahwa perusahaan sudah memberikan pengawasan yang adil kepada karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan analisis hasil diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memberikan penilaian positif bagi perusahaan maupun atas pekerjaannya maka berdampak pada peningkatan organizational citizenship behavior (OCB) bagi sesama karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Swaminathan, et al (2013:76), Soegandhi, dkk (2013) penelitian dari keduanya menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja pada organizational citizenship behavior (OCB). Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu sebesar 0,000 > 0,05 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ sebesar 9,472 > 1,9867 artinya H2 diterima. Penerimaan H2 mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes maka semakin tinggi pula organizational citizenship behavior (OCB) yang dimunculkan oleh seorang karyawan PDAM. Sebaliknya jika motivasi kerja seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan organizational citizenship behavior (OCB) oleh karyawan PDAM.

Hasil analisis deskriptif presentase motivasi kerja yang diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu, memiliki tanggung jawab tinggi, suka menghadapi tantangan, memanfaatkan umpan balik, berusaha merealisasikan tujuan, dan mencari peluang untuk maju. Berdasarkan ke-lima indikator tersebut jawaban responden menunjukkan pada kategori tinggi yaitu sebesar 73,36.

Indikator dengan nilai tertinggi yaitu memanfaatkan umpan balik sebesar 75,98. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes dalam bekerja memberikan respon yang baik, memberikan timbal balik terhadap hasil kerja yang diberikan perusahaan serta selalu mempertahankan hasil kerja yang baik. Indikator dengan nilai terendah yaitu suka menghadapi tantangan sebesar 70,71 termasuk dalam kategori tinggi. Artinya bahwa karyawan senang dengan pekerjaan yang memberikan tantangan untuk menambah wawasan dan mengembangkan keterampilan mereka dalam bekerja untuk perusahaan, siap menerima apabila menempatkan karyawan ke posisi pekerjaan yang baru, dan banyaknya pekerjaan tidak menjadi beban bagi karyawan.

Berdasarkan analisis hasil diatas, maka dapat disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi, cenderung dapat meningkatkan adanya perilaku organizational citizenship behavior (OCB). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Oesman et al (2015:6) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian dari Isnawati, dkk (2012:126).

Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi pada organizational citizenship behavior (OCB). Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu sebesar 0,017 > 0,05 dan t hitung > t tabel sebesar 2,424 > 1,9867 artinya H3 diterima. Penerimaan H3 mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes maka semakin tinggi pula organizational citizenship behavior (OCB) yang dimunculkan oleh seorang karyawan PDAM. Sebaliknya jika komitmen organisasi yang dimiliki seorang

karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan organizational citizenship behavior (OCB) yang diberikan oleh karyawan PDAM.

Hasil analisis deskriptif presentase komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan tiga indikator yaitu komitmen afektif (affective commitment), komitmen normative (normative commitment), dan komitmen berkelanjutan (continuance commitment). Berdasarkan ke-tiga indikator tersebut, jawaban responden menunjukkan berada pada kategori tinggi yaitu sebesar 74,03. Indikator komitmen afektif (affective commitment) termasuk dalam kategori tertinggi yaitu sebesar 76,06. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah memiliki rasa tanggung jawab yang besar, dan merasa terikat secara emosional yang tinggi bagi perusahaan PDAM. Indikator terkecil yaitu komitmen normative (normative commitment) sebesar 72,08. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan PDAM merasa menjadi bagian anggota keluarga, ingin tetap tinggal di perusahaan, tidak merasa terbebani dengan tugas perusahaan dan karyawan telah merasa bahwa perusahaan telah berjasa karena sudah membalas jasa karyawan selama bekerja.

Berdasarkan analisis hasil diatas, maka dapat disimpulkan bahwa perilaku organizational citizenship behavior (OCB) cenderung tinggi atau baik apabila komitmen yang dimiliki seorang karyawan di PDAM kuat atau baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Khan dan Rashid (2012:89) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Penelitian tersebut didukung dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Ngadiman, et al. (2013:51)

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu

sebesar 0,002 > 0,05 dan t hitung > t tabel sebesar 3,168 > 1,9867 artinya H4 diterima. Berarti kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sukmawati dan Surachman (2013:551) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Indrawati (2013:139).

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu sebesar 0,000 > 0,05 dan t hitung > t tabel sebesar 4,548 > 1,9867 artinya H5 diterima. Berarti motivasi kerja dapat berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Ek dan Mukuru (2013:80) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Deikme (2012:985) dan Murty dan Hudiwinarsih (2012:225).

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu sebesar 0,043 > 0,05 dan t hitung > t tabel sebesar 2,056 > 1,9867 artinya H6 diterima. Berarti komitmen organisasi dapat berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Rafie et al. (2014:1847) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Memari, (2013:169).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh positif dan signifikan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut ditunjukkan dari hasil perhitungan Sig. hitung > Sig tabel yaitu sebesar 0,000 > 0,05 dan t hitung > t tabel sebesar 7,458 > 1,9867 artinya H7 diterima. Penerimaan H7 mengindikasikan bahwa semakin tinggi perilaku organizational citizenship behavior (OCB) yang dimiliki oleh karyawan PDAM Tirta Dharma Brebes maka semakin tinggi pula kinerja karyawan PDAM. Sebaliknya jika perilaku organizational citizenship behavior (OCB) yang dimiliki seorang karyawan menurun maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan karyawan PDAM.

Kinerja yang tinggi perlu adanya kesadaran dari seorang karyawan perusahaan. Dengan adanya kesadaran yang tinggi maka setiap karyawan akan berperilaku melebihi peran tugasnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku semacam tersebut perlu ditumbuhkan dengan secara sukarela yaitu dengan menciptakan sikap organizational citizenship behavior (OCB) di dalam lingkungan perusahaan.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh M. Ristiana (2012:56) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Soepono dan Srimulyani (2015:61).

Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,192, sedangkan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 0,169.

Pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 0,361. Selain berpengaruh secara positif, pengaruh mediasi juga signifikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil uji sobel test yang menunjukkan besarnya nilai t hitung $> t$ tabel yaitu sebesar $3,52 > 1,9867$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hakim, et al (2013:8) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang baik dapat memunculkan perilaku OCB sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan PDAM.

Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 0,323, sedangkan pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 0,376.

Pengaruh total motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 0,699. Selain berpengaruh secara positif, pengaruh mediasi juga signifikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil uji sobel test yang menunjukkan besarnya nilai t

hitung $> t$ tabel yaitu sebesar $5,69 > 1,9867$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti (2015:76) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi secara penuh pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja yang tinggi dapat memunculkan perilaku OCB sehingga dapat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM.

Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Berdasarkan analisis data dalam penelitian ini, maka dapat diketahui bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 0,136, sedangkan pengaruh tidak langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 0,123.

Pengaruh total komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior (OCB) sebesar 0,259. Selain berpengaruh secara positif, pengaruh mediasi juga signifikan. Hal tersebut sesuai dengan hasil uji sobel test yang menunjukkan besarnya nilai t hitung $> t$ tabel yaitu sebesar $2,23 > 1,9867$. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lubis (2015:83) yang menyatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa motivasi komitmen organisasi yang tinggi dapat memunculkan perilaku OCB sehingga dapat mempengaruhi dalam meningkatkan kinerja karyawan PDAM.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

Kepuasan kerja berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* (ocb). Motivasi kerja berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* (ocb). Komitmen organisasi berpengaruh positif pada *organizational citizenship behavior* (ocb). Kepuasan kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi berpengaruh langsung positif pada kinerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* (ocb) berpengaruh positif pada kinerja karyawan. *organizational citizenship behavior* mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakan, smail; Tuba, Buyukbese, dan Burcu Er ahan. 2011." An Investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees". *International Journal of Emerging Sciences*, Vol. 1, No.3. pp. 231-245.
- EK, Kiruja dan Elegwa Mukuru. 2013. "Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Training Institutions In Kenya". *International Journal of Advances in Management and Economics*. Vol.2, Issue 4, PP73-82.
- Eka, Septiana Nata. 2015. "Pengaruh Kepemimpinan, Fasilitas Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Perangkat Desa di Kecamatan Mandiraja Kabupaten Banjarnegara". Dalam *Economic Education Analysis Journal*, Volume 4 No.2. Hal 562-574. Semarang:Universitas NegeriSemarang
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivaroate Dengan Porgam IBM SPSS 19. (Edisi Kelima)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Imran, Hafiz, ddk. 2014. "Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance, Attitude Toward Work, and Organizational Commitment". *Entrepreneurship and Innovation Management Journal*, Volume 2, Issue 2. PP 135-144.
- Indrawati, Ayu Desi. 2013. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Sakit Swasta Di Kota Denpasar". Dalam *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 2. Hal135-142. Bali: Universitas Udayana.
- Janseen, Onne. 2001. Fairness Percwption As A Moderator In The Curvilinear Relationship Between Job Demand, And Job Performance And Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol.4, n0.5, 1039-1050.
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki. 2014. *Perilaku Organisasi*: Edisi 19. Terjemahan Biro Bahasa Alkemis. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: ANDI.
- Majorsy, Ursa. 2007. "Kepuasan Kerja, Semangat Kerja Dan Komitmen Organisasional Pada Staf Pengajar Universitas Gunadarma". Dalam *Jurnal Psikologi*, Volume 1, No.1. pp. 63-74.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Edisi 10. Terjemahan Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat.
- Memari, Negin; Omid, Mahdieh, dan Ahmad, Barati Marnan. 2013. "The impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance: A study of Meli bank". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol.5, No. 5. pp. 164-171.
- M. Merry Ristiana. 2013. "Pengaruh komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar". *DIE. Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*. Vol. 9No. 1 Hal. 56-70. Surabaya: Untag Surabaya.
- Riana, I. Gede. 2015. " Effect Motivation On Business Performance: The Mediation Role Of Job Satisfaction And Leadership (A Study In Village Credit Institution)". *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, Vol. 3, No.2. PP 1-11.
- Robbins, Stephen P dan Timothy, A. Judge. 2015. *Perilaku Organisasi* : Edisi16. Terjemahan

- Ratna Saraswati dan Febriella Sirait. Jakarta: Salemba Empat.
- Setyaningdyah, Endang; Umar Nimran, Kertahadi, dan Armanu, Thoyib. 2013. "The Effects of Human Resource Competence, Organizational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance". *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 5, No.4. PP.140-153.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Edisi 1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subejo, dkk. 2013. "The Effect of Organizational Commitment and Organization Identity Strength to Citizenship Behaviour (OCB) Impact On Fire Department and Disaster Employee Performance in Jakarta Indonesia". *Journal of Business and Management*, Vol. 10, Issue 3. Pp. 30-36.
- Sudarmanto. 2015. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM: Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Titisari, Purnamie. 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*: Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yeh, Hueryren, dkk. 2012. " The Mediating Effect of Organizational Commitment on Leadership Type and Job Performance". *The journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol.8, No.2. pp 50-59.