

PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN SEMANGAT KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN

Muhamad Ekhsan^{1*}, Andri Aprian², Ryani Dhyan Parashakti³

^{1,2)} Universitas Pelita Bangsa, Cikarang, Indonesia

³⁾ Universitas Dian Nusantara, Jakarta, Indonesia

Corresponding author: muhamad.ekhsan@pelitabangsa.ac.id



Received : 08/05/2022
Revised : 01/07/2022
Published : 03/08/2022

Abstract: *This study aims to determine the effect of organizational commitment, organizational citizenship behavior, and work spirit on employee performance. The population in this study is the employees of the PT Marugo Rubber Indonesia production department totals 192. The sample uses purposive sampling with 66 respondents. The type of research used is quantitative. The analytical methods used are validity test, reliability test, multiple linear regression analysis, and hypothesis test. The results of this study prove that there is a positive and significant effect between organizational commitment with employee performance, there is a positive and significant effect between organizational citizenship behavior and employee performance, there is a positive and significant effect between work morale and employee performance*

Keywords: *Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behavior; Spirit at Work; Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Marugo Rubber Indonesia bagian produksi berjumlah 192. Sampel menggunakan purposive sampling dengan responden sebanyak 66 orang. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Metode analisis yang digunakan yaitu uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi linear berganda dan uji hipotesa. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara semangat kerja dengan kinerja karyawan.

Kata Kunci : Komitmen organisasi; *Organizational citizenship behavior*; Semangat Kerja; Kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Dekade terakhir ini, Indonesia masuk di era globalisasi, dimana perusahaan perlu mengembangkan dan meningkatkan perusahaan dengan mengadakan berbagai cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja pegawainya. Adapun faktor yang terkait dalam perbaikan kinerja perusahaan, salah satu faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah faktor sumber daya manusia. Manusia sebagai penggerak perusahaan merupakan faktor utama karena eksistensi perusahaan tergantung pada manusia-manusia yang terlibat dibelakangnya, sehingga untuk mencapai tujuan dari perusahaan diperlukan sumber daya manusia yang kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Indikator kinerja karyawan berhubungan dengan tujuan hingga

sasaran dan dari sasaran hingga strategi perusahaan, untuk itu keterlibatan karyawan dalam mempertahankan kompetensi bisnis perlu memperhatikan keunggulan kinerjanya (Griffin, 2004).

Pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan, umumnya pemimpin perusahaan mengharapkan peningkatan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan sebuah perusahaan, tidak ada pilihan lain bagi suatu perusahaan untuk selalu berusaha merebut kemenangan dalam setiap persaingan usaha. Salah satu cara memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas melalui upaya-upaya penilaian kinerja karyawan. Jadi, sumber daya manusia diharapkan melalui keterampilan, perilaku dan sikap dapat mencapai kinerja yang dibutuhkan dalam organisasi (Cania, 2014).

PT Marugo Rubber Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur. Sesuai dengan bidangnya, kegiatan yang dilakukan di perusahaan ini yaitu mengoperasikan mesin, peralatan dan tenaga kerja dalam suatu proses untuk mengubah bahan-bahan mentah menjadi barang jadi yang memiliki nilai jual. Selanjutnya terkait dengan adanya fenomena yang terjadi di PT Marugo Rubber Indonesia, yaitu adanya penurunan kinerja karyawan.

Kinerja yang baik harus didukung dari setiap pegawainya, perusahaan berusaha mengarahkan karyawannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sesuai dengan visi dan misinya. Dalam hal ini, dibutuhkan komitmen dari setiap karyawan terhadap perusahaan. Adapun Komitmen yang ditunjukkan dari sikap karyawan dalam bekerja untuk kemajuan organisasi. Memiliki karyawan dengan komitmen terhadap perusahaan pastilah harapan setiap perusahaan. Karyawan yang demikian diharapkan bisa ikut memajukan perusahaan, sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan bisa terwujud secara optimal. Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih tanggung jawab terhadap pekerjaan dibanding dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Pegawai yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja dengan penuh loyalitas pada perusahaan. Karyawan akan bekerja dengan secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Indikator lain yang berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2008).

Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi memiliki potensi untuk memperbaiki kinerja baik secara individu, tim maupun secara organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang optimal secara sukarela untuk kemajuan perusahaan. Mereka akan berusaha mencapai tujuan organisasi dan menjaga nilai-nilai organisasi. Selain itu, akan berpartisipasi dan terlibat aktif untuk memajukan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan bertanggung jawab dengan bersedia memberikan seluruh kemampuannya karena merasa memiliki organisasi. Organisasi harus percaya bahwa untuk mencapai keunggulannya, perlu

mengusahakan individu setinggi-tingginya. Pada dasarnya kinerja karyawan mempengaruhi kinerja tim yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan perilaku yang menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in-role* tetapi juga perilaku *extra-role*. Perilaku *extra role* di dalam organisasi dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins & Judge, 2008).

Semangat kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan (Hasley, 2001). Semangat kerja membuat karyawan tidak mudah terpengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas tanggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin. Semangat kerja menggambarkan keseluruhan suasana yang dirasakan para karyawan. Apabila karyawan merasa bergairah, bahagia, optimis maka kondisi tersebut menggambarkan bahwa karyawan tersebut mempunyai semangat kerja, tetapi apabila karyawan suka membantah, menyakiti hati, kelihatan tidak tenang maka karyawan tersebut mempunyai semangat kerja yang rendah. Semangat kerja merupakan sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-usaha kelompok kerjanya, dan membuat tidak mudah terpengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas anggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin.

Penelitian terdahulu mengenai hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja masih terjadi *research gap*. Penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Tielung, 2013). Sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, penelitian lain menemukan bahwa adanya pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai PT. Orela Shipyard (Sitorus & Soesatyo, 2018). Akan tetapi penelitian terkait komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dosen PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makasar (Nongkeng, 2012). Penelitian terdahulu mengenai hubungan *organisational citizenship behavior* masih terhad *gap*. *Organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja para karyawan (Ticoalu, 2013). Penelitian lain terkait *organizational citizenship behavior* menjelaskan bahwa tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Hanzaee & Mirvaisi, 2013). Penelitian terdahulu mengenai hubungan semangat kerja masih terdapat *gap*. Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syahropi & Kasmiruddin, 2016). Akan tetapi dalam penelitian yang berbeda, menjelaskan bahwa semangat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Riharja, 2014).

Dari uraian yang telah disampaikan, maka rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah, apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Diharapkan dari hasil penelitian ini berguna sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen khususnya dan pihak lain yang tertarik kajian tentang komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior* dan semangat kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai hasil kerja seseorang yang telah dicapai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan setiap tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan (Mangkunegara, 2016). Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya (Hasibuan, 2003). Indikator yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Kristanto (2015) yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan, penyesuaian pekerjaan, keandalan, hubungan kerja, keselamatan kerja. Kualitas kerja meliputi akurasi ketelitian, kerapian, melaksanakan pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat kerja, keterampilan dan kecakapan melaksanakan tugas. Kuantitas kerja meliputi keluaran dan target dari pekerjaan. Pengetahuan adalah kemampuan seorang karyawan sehubungan dengan hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja, penggunaan alat-alat kerja maupun kemampuan teknis atau pekerjaan. Penyesuaian pekerjaan ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya di luar pekerjaan maupun adanya tugas baru serta kecepatannya berpikir dan bertindak dalam bekerja. Keandalan adalah kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas, misalnya saat melaksanakan prosedur, peraturan kerja, inisiatif, kedisiplinan, dan lain-lain. Hubungan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap lainnya, sikap karyawan terhadap aturan, dan kesediaan dalam menerima perubahan-perubahan kerja. Dalam hal ini menyangkut bagaimana perhatian karyawan pada keselamatan kerja.

Komitmen organisasional

Komitmen organisasi sebagai orientasi seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan-tujuannya (Kurniawan, 2015). Komitmen dalam organisasi merupakan suatu kadar kesetiaan karyawan terhadap organisasi (Cepi, 2015). Komitmen organisasi merupakan suatu ikatan psikologis pada karyawan yang ditandai dengan adanya kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi (Yudhaningsih, 2011). Komitmen organisasional memiliki 3 indikator menurut Kristanto (2015) yaitu, *A strong belief in and acceptance of the organization's goals and values (Acceptance)*. Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Artinya adalah ada kesesuaian antara nilai yang dianut oleh karyawan dengan organisasi. Apabila karyawan merasakan tujuan

organisasi dapat memenuhi keinginannya, maka karyawan akan memberikan sepenuhnya komitmen terhadap organisasi. *A willingness to exert considerable effort on behalf of the organization (Willingness)*. Berkaitan dengan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi. Karyawan dapat merasa bertanggung jawab untuk membangun organisasi dan merasa senang dengan organisasi. *A strong desire to maintain membership in the organization (Maintain)*. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi atau menjadi bagian dari organisasi. karyawan bersedia terlibat dalam organisasi dan memperkokoh kedudukannya supaya merasakan dirinya diperlukan dan dihargai. Hal ini akan memberikan komitmen kerja yang tinggi dalam diri karyawan.

Organizational citizenship behavior

Organizational citizenship behavior sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi (Putrana et al., 2016). *Organizational citizenship behavior* merupakan bagian dari perilaku organisasi (Luthans, 2006). Dasar kepribadian untuk *organizational citizenship behavior* merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan sungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan yang terlibat dalam *organizational citizenship behavior* untuk membalas tindakan organisasi. Terdapat lima dimensi *organizational citizenship behavior* menurut Djati (2009) yaitu, *Altruism, civic virtue, conscientiousness, courtesy, sportsmanship*. *Altruism* merupakan perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasi. *Civic virtue* merupakan perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. *Conscientiousness* berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum yang diharapkan organisasi. *Courtesy* merupakan perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak orang lain yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lain. *Sportsmanship* merupakan perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal dengan tidak membuat isu-isu yang merusak meskipun merasa kurang berkenan.

Semangat Kerja

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaannya akan lebih dapat di harapkan, selesai dengan cepat dan lebih baik (Nitisemito, 2010). Semangat kerja sebagai suatu kondisi rmental, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan (Sastrohadiwiry, 2003). indikator semangat kerja menurut Nitisemito (2010) yaitu produktivitas karyawan, tingkat absensi dan *labour turn over*. Karyawan yang semangat kerjanya tinggi cenderung melaksanakan tugas-tugas sesuai waktu, tidak menunda pekerjaan dengan sengaja, serta mempercepat dan sebagainya. Tingkat Absensi rendah merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja, karena Nampak bahwa

presentase absen seluruh karyawan rendah. Tingkat karyawan yang keluar masuk, karyawanan yang menurun merupakan salah satu indikasi meningkatnya semangat kerja. Hal ini dapat disebabkan oleh kesenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh komitmen organisasi dengan kinerja

Komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan (Umam, 2010). Komitmen organisasi dapat tercapai apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja atau kinerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organization citizenship behavior* dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang menghasilkan kesimpulan komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang (Putrana et al., 2016). Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Pane & Fatmawati, 2017). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₁ : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Marugo Rubber Indonesia

Pengaruh *organizational citizenship behavior* dengan kinerja

Karyawan memiliki sifat positif terhadap perusahaan akan makin termotivasi untuk menampilkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki perilaku yang baik, mau berusaha dan bekerja keras serta tidak mudah menyerah merupakan ciri-ciri dari perilaku *organizational citizenship behavior* sehingga kinerja yang tinggi sangat mempengaruhi timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior* di perusahaan (Antonio, 2014). Penelitian yang berjudul pengaruh komitmen dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menghasilkan kesimpulan *organizational citizenship behavior* tenaga keperawatan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Rahayu, 2017). Peneliti lain menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Putri, 2017). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₂ : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Marugo Rubber Indonesia

Pengaruh antara semangat kerja dengan kinerja

Semangat kerja ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam pekerjaannya guna memenuhi hasil yang diharapkan perusahaan dan diri mereka sendiri. Semangat kerja ini sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan, apabila memiliki semangat kerja maka akan sangat

mempengaruhi produktifitas kerja perusahaan (Sari, 2014). Penelitian lain yang berjudul pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja menghasilkan kesimpulan bahwa semangat kerja karyawan dapat dipengaruhi secara signifikan oleh penilaian kinerja karyawan atau dengan meningkatkan penilaian kinerja karyawan maka semangat kerja karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata (Purwaningrum, 2014). Peneliti lain menjelaskan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Syahropi & Kasmiruddin, 2016). Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis pertama yang diajukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

H₃ : Semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Marugo Rubber Indonesia

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif, yaitu penelitian dengan cara pengolahan data hasil penelitian menggunakan pendekatan statistik. Pendekatan ini bersifat empiris, obyektif, terukur, rasional, dan sistematis serta memberikan informasi atau penemuan mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2013). Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagian karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia yang berjumlah 192 orang dengan teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode yang digunakan adalah *purposive sampling*. Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2013). Sampel dalam penelitian ini meliputi karyawan pria maupun wanita, masa kerja minimal satu tahun pada PT. Marugo Rubber Indonesia. Akan di tarik sampel dengan cara menggunakan rumus Slovin dan mendapatkan jumlah sampel berjumlah 66. Pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, reliabilitas, analisis regresi linear berganda, uji t untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian, uji f dan koefisien determinasi dengan menggunakan program SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Merupakan persoalan yang berhubungan dengan pertanyaan sejauh mana alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Soewadji, 2012). Uji validitas juga merupakan alat uji yang dipakai untuk mengukur valid atau tidaknya suatu angket atau kuisioner (Ghozali & Aprilia, 2016). Item yang valid ditunjukkan dengan adanya sebuah korelasi signifikan antara item terhadap skor nilai item. Untuk menentukan apakah sebuah item layak atau tidak digunakan, yaitu dengan melakukan uji signifikansi koefisien korelasi pada taraf signifikansi 0,05, yang artinya suatu item dianggap valid apabila mempunyai korelasi signifikan terhadap skor total item (Ghozali & Aprilia, 2016).

Berdasarkan hasil pengolahan data, berikut adalah hasil uji validitas pada penelitian ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Variabel	Jumlah Pertanyaan	Keterangan
Komitmen Organisasi	8	Valid
Organisation Citizenship Behavior	8	Valid
Semangat Kerja	10	Valid
Kinerja	17	Valid

Sumber: Data diolah, 2021

Berdasarkan hasil uji dari tabel 1, bahwa variabel Komitmen Organisasi yang berjumlah 8 pernyataan, Organisation Citizenship Behavior yang berjumlah 8 pernyataan, Semangat Kerja yang berjumlah 10 pernyataan. dan Kinerja yang berjumlah 17 pernyataan. Dari ketiga variabel tersebut semua pernyataan dinyatakan valid karena semuanya memiliki angka r hitung lebih besar dari angka r tabel sebesar 0,2423 yang berarti valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Metode uji reliabilitas yang sering digunakan adalah *cronbach's alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel dengan menggunakan batasan 0,6 (Priyatno, 2016).

Tabel 2. Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas Variabel

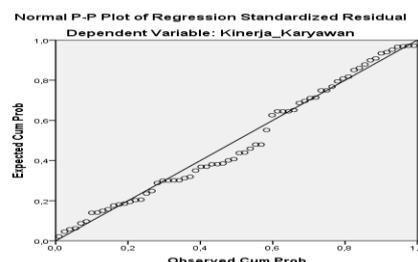
Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Komitmen Organisasional	0,770	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,768	Reliabel
Semangat Kerja	0,808	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,857	Reliabel

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat bahwa cronbach alpha yang lebih besar dari 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh pernyataan dalam penelitian ini dikatakan reliabel atau memiliki tingkat keandalan yang baik sehingga dapat digunakan dalam analisis penelitian berikutnya.

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal atau mendekati normal.



Gambar 1. Hasil Uji Normalitas P-P Plot

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan gambar 1 diatas uji normalitas dengan menggunakan P-P plot dapat diketahui bahwa titik-titik diatas menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal. Artinya data dalam penelitian ini terdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Komitmen Organisasional	,526	1,901
Organizational Citizenship Behavior	,658	1,520
Semangat Kerja	,615	1,627

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 3 diatas perhitungan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* menunjukkan nilai VIF komitmen organisasional sebesar 1,901, *organizational citizenship behavior* sebesar 1,520 dan semangat kerja sebesar 1,627. Ini menunjukkan tidak ada satu pun dari variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antara variabel independen dalam model regresi. Hasil perhitungan nilai *tolerance* masing-masing variabel komitmen organisasional sebesar 0,526, *organizational citizenship behavior* sebesar 0,658 dan semangat kerja sebesar 0,615. Ini berarti menunjukkan bahwa tidak ada variabel independen yang memiliki nilai *Tolerance* kurang dari 0,10. Maka menurut nilai *Tolerance* tidak terjadi multikolinieritas dalam model regresi.

Uji heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan kepengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah heterokedastisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas.

Tabel 4. Hasil uji heterokedastisitas

Variabel	Tolerance	VIF
Komitmen Organisasional	,718	,476
Organizational Citizenship Behavior	-,917	,364
Semangat Kerja	,482	,632

Sumber: Data primer yang diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4 Diatas dapat dilihat kolom signifikan menunjukkan bahwa nilai signifikan komitmen organisasional adalah 0,476 , nilai signifikan *organizational citizenship behavior* adalah 0,364 dan nilai signifikan semangat kerja adalah 0,632. Ini menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas (independen) memiliki nilai signifikan lebih besar dari probabilitas 0,05 , hal tersebut menandakan tidak terjadinya Heterokedastisitas.

Uji Statistik T

Uji t digunakan untuk menentukan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis akan diuji dengan taraf signifikan 5% (Ghozali, 2013:98). Berikut adalah hasil uji T :

Tabel 5. Hasil Uji T

Variabel	T	Sign.
Komitment Organisasi	2,966	0,004
<i>Organizational citizenship Behavior</i>	4,216	0,000
Semangat Kerja	0,821	0,415

Sumber: Data Primer yang diolah, 2021

Hipotesis 1 : pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji t untuk variabel komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,004 nilai ini lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) dan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,966 > 1,999$). Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan. Maka kesimpulan yang diambil H_{a1} Diterima dan H_{01} ditolak. Hal ini berarti komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia.

Hipotesis 2 : Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan

Hasil uji t untuk variabel *Organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,004 nilai ini lebih kecil dari 0,05 ($0,004 < 0,05$) dan t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($4,216 > 1,999$). Nilai t positif menunjukkan bahwa variabel *Organizational citizenship Behavior* mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan. Maka kesimpulan yang diambil H_{a2} Diterima dan H_{02} ditolak. Hal ini berarti *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia.

Hipotesis 3 : Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji t untuk variabel semangat kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil nilai signifikansi sebesar 0,415 nilai ini lebih besar dari 0,05 ($0,415 > 0,05$) dan t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($0,821 < 1,999$). Nilai t tidak positif menunjukkan bahwa variabel semangat kerja tidak mempunyai hubungan yang searah dengan kinerja karyawan. Maka kesimpulan yang diambil H_{a2} Ditolak dan H_{02} diterima. Hal ini berarti semangat kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia.

Analisis Regresi Berganda

Menurut Priyatno (2016) Uji regresi linear berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel independen (X_1, X_2, \dots, X_n) dengan variabel dependen (Y). Uji ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara stress kerja, konflik kerja, kompensasi terhadap kinerja. Adapun hasil analisis regresi linier berganda pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	T	Sign.
(Constant)	15,260	7,254		2,104	0,039
Komitment Organisasi	0,676	0,228	0,344	2,966	0,004
OCB	0,846	0,201	0,438	4,216	0,000
Semangat Kerja	0,151	0,184	0,088	0,821	0,415

Sumber : Data Primer yang diolah, 2021

Pada tabel 6 nilai Unstandardized Coefficients B merupakan nilai dari konstanta dari koefisien regresi, yaitu diperoleh nilai $a = 15,260$ $b_1 = 0,676$ $b_2 = 0,846$ $b_3 = 0,151$ persamaan regresi berganda sebagai berikut: $Y = 15,260 + 0,676 X_1 + 0,846 X_2 + 0,151 X_3$

Keterangan:

Y = Kinerja

X1 = Komitmen Organisasi

X2 = Organizational Citizenship Behavior

X3 = Semangat Kerja

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui hasil uji regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = a + bX \text{ atau } 15,260 + 0,676 X_1 + 0,846 X_2 + 0,151 X_3$$

1. Nilai konstanta (a) adalah menunjukkan besarnya nilai kinerja karyawan. variabel komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior* dan semangat kerja dinyatakan konstan dengan nilai kinerja karyawan sebesar 15,260.
2. Koefisien regresi variabel komitmen organisasi sebesar 0,676 maka menyatakan bahwa adanya pengaruh antara komitmen organisasional dengan kinerja karyawan, jika semakin baik komitmen organisasional maka kinerja karyawan akan meningkat positif.
3. Koefisien regresi variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,846 maka menyatakan bahwa adanya pengaruh antara *organizational citizenship behavior* dengan kinerja karyawan, jika semakin baik *organizational citizenship behavior* yang dimiliki karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat positif.
4. Koefisien regresi variabel semangat kerja sebesar 0,151 maka menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh antara semangat kerja dengan kinerja karyawan.

Uji F

Uji F dimaksud untuk menunjukkan bahwa model regresi signifikan atau komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan semangat kerja secara bersama-sama dapat dipakai untuk memprediksi kinerja. Berikut adalah data uji f:

Tabel 7. Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sign.
Regression	961,238	3	320,413	26,367	,000 ^b
Residual	753,429	62	12,152		
Total	1714,667	65			

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel 7, hasil uji F menunjukkan bahwa model regresi signifikan atau komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* dan semangat kerja secara bersama-sama dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia, dibuktikan pada tabel 4 diperoleh nilai F hitung = 26,367 lebih besar dari nilai F tabel = 3,08, dengan nilai signifikansi lebih kecil dari nilai standar error yang ditetapkan yaitu 0,05 ($0,000 < 0,05$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil ini dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* serta semangat kerja dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan PT Marugo Rubber Indonesia.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien Determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen. Hasil nilai Koefisien Determinasi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749	,561	,539	3,486

Sumber: Data Primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel 8 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,539, hal ini berarti 53,9% komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* dan semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan sisanya 46,1% kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis linier berganda, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai (Wahyudi, 2015). Dalam kondisi ini menggambarkan bahwa semakin baik tingkat komitmen organisasi maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini membuat peningkatan komitmen organisasi bagi setiap individu pada PT Marugo Rubber Indonesia berpengaruh secara signifikan pada peningkatan kinerja masing-masing individu karyawan. Penting bagi manajemen dalam meningkatkan komitmen organisasi bagi setiap karyawannya, ini merupakan strategi yang baik bagi perusahaan yang diterapkan pada PT Marugo Rubber Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawan

Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis linier berganda, maka dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan (Parashakti et al., 2021; Triandani, 2017). Dalam kondisi ini menggambarkan bahwa semakin baik tingkat *organizational citizenship behavior* maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan *organizational citizenship behavior* menjadikan karyawan aktif mengikuti pertemuan dan kegiatan yang ada dalam organisasi sehingga karyawan menjadi lebih dekat dan memahami satu sama lain, serta lebih terbuka dengan saran dan kritik dalam pertemuan dengan karyawan lain.

Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis linier berganda, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari semangat kerja terhadap kinerja karyawan (Handayani, 2015). Dalam kondisi ini menggambarkan bahwa semakin baik tingkat semangat kerja maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semangat kerja yang baik tentu akan dapat mempengaruhi kinerja seseorang menjadi lebih baik karena semangat kerja itu merupakan suatu dorongan yang datang dari dalam diri karyawan yang membuatnya bergairah untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya dan berkeinginan untuk menghasilkan hasil yang memuaskan untuk organisasi dan untuk dirinya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior* dan semangat kerja terhadap PT. Marugo Rubber Indonesia. Berdasarkan pada data yang telah dikumpulkan dan telah dilakukan pengujian dengan menggunakan model regresi linear Berganda, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia. Variabel *organizational citizenship behavior* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia. Variabel semangat kerja mempunyai pengaruh yang positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Marugo Rubber Indonesia.

Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas populasi dan sampel penelitian yang digunakan. Banyaknya jumlah populasi dan sampel yang digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi secara objektif dan menyeluruh. Selain itu objek yang diteliti diharapkan berbeda sektor seperti bidang transportasi ataupun jasa yang dapat di gunakan untuk kepentingan praktisi dan akademisi.

DAFTAR RUJUKAN

- Antonio, N. E. (2014). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior di CV Supratex. *Agora*, 2(1), 656–664.
- Cania, L. (2014). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Economia. Seria Management*, 17(2), 373–383.
- Cepi, T. (2015). Perilaku Organisasi. *Bandung: Pustaka Setia*.
- Djati, S. P. (2009). Pengaruh Moral dan Komitmen Staf Administrasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Service Quality di Universitas Swasta Surabaya Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 7(3).
- Ghozali, I., & Aprilia, K. (2016). *Teknik Penyusunan Skala Likert dalam Penelitian Akuntansi dan Bisnis*.
- Griffin, J. (2004). Developing strategic KPIs for your BPM system. *Information Management*, 14(10), 70.
- Handayani, R. D. (2015). Pengaruh Lingkungan Dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja PNS Balitsa Lembang. *Jurnal Pariwisata*, 2(1), 40–50.

- Hanzaee, K., & Mirvaisi, M. (2013). A survey on impact of emotional intelligence, organizational citizenship behaviors and job satisfaction on employees' performance in Iranian hotel industry. *Management Science Letters*, 3(5), 1395–1402.
- Hasibuan, M. S. P. (2003). Organisasi dan motivasi. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Hasley, F. J. (2001). *Ronnie Earl and Friends-Telarc-83537 (Earl)*. MAHER PUBL INC 180 W PARK AVE, ELMHURST, IL 60126 USA.
- Kristanto, H. (2015). Keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 17(1), 86–98.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (ocb) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 15(1).
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior, Indonesian Edition, Translated by Vivin Andika et al.* Andi Publisher. Yogyakarta.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Nitisemito, A. (2010). *Management Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), sasamito Bros*. Bandung.
- Nongkeng, H. (2012). Pengaruh Pemberdayaan, Komitmen Organisasional terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Dosen (Persepsi Dosen Dipekerjakan PTS Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Makassar). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 10(3), 574–585.
- Pane, S. G., & Fatmawati, F. (2017). PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN PERTANAHAN NASIONAL KOTA MEDAN. *JRMB (Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis)*, 2(3).
- Parashakti, R. D., Ekhsan, M., & Komariah, S. (2021). The Effect of Organizational Citizenship Behavior, Individual Competence and Individual Characteristics on Employee Performance. *Journal of Business, Management, & Accounting*, 3(2), 24–31.
- Priyatno, D. (2016). Belajar alat analisis data dan cara pengolahannya dengan SPSS. *Yogyakarta: Gava Media*.
- Purwaningrum, E. L. (2014). Pengaruh penilaian kinerja terhadap semangat kerja (Studi pada karyawan tetap PT. Aggionmultimex). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2).
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management*, 2(2).
- Putri, D. U. (2017). *PENGARUH KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA, KOMITMEN ORGANISASI DAN FUNGSI KOMUNIKASI TERHADAP PENERAPAN STANDAR AKUNTANSI PEMERINTAHAN BERBASIS AKRUAL PADA SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH DI KOTA BANDUNG*.
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 52(1), 138–145.
- Riharja, A. S. (2014). Pengaruh Semangat dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Update*, 3(1).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Perilaku organisasi edisi ke-12. *Jakarta: Salemba Empat*, 11.
- Sari, A. P. (2014). Pengaruh Kompensasi, Iklim Kerja, Semangat Kerja, Dan Karakteristik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Studi Pada PT Bank Bukopin TBK Cabang Sultan Agung*.

-
- Sastrohadiwiryono, S. (2003). *Pengantar Manajemen*. Penerbit Bumi Aksara.
- Sitorus, D. S., & Soesatyo, Y. (2018). Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 7(1), 45–52.
- Soewadji, J. (2012). Pengantar metodologi penelitian. *Jakarta: Mitra Wacana Media*, 210.
- Sugiyono, P. D. (2013). Metode penelitian manajemen. *Bandung: Alfabeta*, CV.
- Syahropi, I., & Kasmiruddin, K. (2016). *Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bangkinang Di Pekanbaru (Studi Kasus Pada Karyawan Tetap Pt. Bangkinang)*. Riau University.
- Ticoalu, L. K. (2013). Organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Tielung, J. (2013). Pemberdayaan karyawan, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) wilayah VII Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4).
- Triandani, S. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Inti Kharisma Mandiri Riau Pekanbaru. *Jurnal Al-Iqtishad*, 10(1), 18–25.
- Umam, K. (2010). Perilaku organisasi. *Bandung: Pustaka Setia*.
- Wahyudi, H. D. K. A. (2015). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(1).
- Yudhaningsih, R. (2011). Peningkatan efektivitas kerja melalui komitmen, perubahan dan budaya organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, 11(1), 40–50.