

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)  
(Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)**

Dyah Puspita Rini  
Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang  
email : rinidyahpuspitarini@yahoo.com

Rusdarti  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang  
email : rusdarti@gmail.com

Suparjo  
Fakultas Ekonomi UNTAG Semarang  
email : suparjo\_ws@yahoo.com

**ABSTRACT**

*This study aimed to determine the effect of organizational commitment on job satisfaction, knowing the influence of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment to investigate the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB), determine the influence of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB), and determine the effect of job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The samples consisted 132 respondents. The data was collected using a questionnaire. After that tested the validity of using SPSS while reliability test using SEM. Data Analysis Techniques processed using SEM with AMOS program. Results of this study indicate that organizational commitment and significant positive effect on job satisfaction, organizational culture and significant positive effect on job satisfaction, organizational commitment and significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), organizational culture positive and significant impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB), job satisfaction and significant positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**Keywords:** *Organizational Commitment, Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi untuk menyelidiki pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sampel terdiri 132 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Setelah itu dilakukan uji validitas menggunakan SPSS sedangkan uji reliabilitas menggunakan SEM. Teknik analisis data yang diolah dengan menggunakan SEM dengan program AMOS. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi dan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya berpengaruh positif dan signifikan organisasi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja dan efek positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**Kata kunci :** *Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Beberapa tahun terakhir ini banyak fungsi sumber daya manusia (SDM) berperan melalui visi, strategi, struktur, proses dan sistem baru. Namun demikian, untuk kelangsungan transformasi fungsi-fungsi SDM, profesional SDM harus mengembangkan dan menunjukkan kompetensi baru untuk memenuhi peran dan tanggung jawab mereka. Organisasi sebagai tempat SDM bernaung juga berbeda. Salah satunya adalah organisasi sebuah perusahaan swasta, dimana SDM yang bekerja di sana biasa disebut dengan Karyawan Swasta. Kompensasi yang lebih besar dari UMK adalah salah satu daya tarik "menjadi" Karyawan Swasta. Hal tersebut rupanya yang membuat sebagian besar masyarakat memilih bekerja di perusahaan swasta.

Secara gamblang OCB dapat digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Tetapi apakah OCB juga mempunyai kegunaan bagi mereka-mereka yang tergolong dalam pegawai kontrak? Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berlaku dalam setiap perusahaan tersebut kemungkinan tidak akan banyak membantu, OCB hanya membantu pada saat baru saja masuk dalam organisasi yang bersangkutan, dimana tercipta kondisi tutorial untuk memudahkan karyawan baru memahami ritme pekerjaan mereka. Hanya beberapa hal saja yang menjadi persamaan antara karyawan dengan status tetap dan kontrak. Faktor-faktor yang sama-sama dimiliki oleh mereka yang berstatus kontrak ataupun tetap tersebut adalah loyalitas mereka pada perusahaan (baik itu karena keterpaksaan atau sukarela), kepatuhan serta partisipasi yang memang dituntut oleh setiap organisasi pada setiap karyawannya. Bagaimanapun juga walaupun hanya berstatus tidak tetap, mereka mempunyai loyalitas yang tinggi pada perusahaan, hal ini terbukti dengan banyaknya karyawan yang bertahan dan menunggu sampai diangkat menjadi karyawan tetap di perusahaan. Sedangkan kepatuhan dan partisipasi mereka pada organisasi, tentu saja didasarkan pada keinginan untuk secepatnya diangkat menjadi karyawan tetap. Aspek-aspek tersebut merupakan pendukung OCB, tetapi paling tidak faktor-faktor di atas tersebut cukup untuk menjadi pemersatu dan semoga cukup pula sebagai faktor pencegah timbulnya konflik antar status.

PT. Plasa Simpanglima Semarang adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha pengelolaan gedung pusat perbelanjaan yang sering dikenal dengan nama "Matahari Simpanglima Semarang". PT. Plasa Simpanglima Semarang merupakan anak perusahaan PT. Arga Mukti Pratama yang dipercaya oleh pemilik perusahaan untuk mengelola gedung pusat perbelanjaan. PT. Plasa Simpanglima yang bertempat di Jalan Ahmad Yani No. 1 Semarang 50136, merupakan Badan Usaha Milik Swasta yang didirikan pada tanggal 27 Juni 1990. Pada aktivitas sehari-hari karyawan PT. Plasa Simpanglima Semarang masih terlihat adanya OCB karyawan yang rendah. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Bagian Personalia PT. Plasa Simpanglima Semarang.

**Tabel 1**  
**Indikator Kurangnya OCB Karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang**

| No | Aspek        | Uraian   |
|----|--------------|--|
| 1  | Indisipliner | a. Sering mencuri waktu untuk istirahat pada jam kerja.<br>b. Terlambat kerja setelah waktu istirahat<br>c. Mengulur waktu dalam penyelesaian pekerjaan  |
| 2  | Sosial       | a. Kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan karyawan di luar jam kerja<br>b. Kurang dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya<br>c. Individualis dalam penyelesaian pekerjaan<br>d. Kurang komunikatif dengan rekan kerjanya<br>e. Kurangnya perhatian kepada konsumen |

Sumber: PT. Plasa Simpanglima Semarang (2012)

Melihat fenomena di atas serta banyaknya kondisi yang cenderung menekan, tentu saja akan timbul pertanyaan tentang kepuasan kerja para pekerja kontrak tersebut. Teori konvensional pada

literatur akademik administrasi publik menyatakan bahwa karyawan pemerintah berbeda dengan karyawan yang bekerja di sektor swasta. Sektor publik atau pemerintahan dipandang sebagai suatu panggilan atau pengabdian, bukannya sebagai suatu pekerjaan (Perry, 2006).

Menurut teori konvensional, karyawan swasta selalu dikaitkan dan diasosiasikan dengan pekerjaan pelayanan terhadap kepentingan konsumen. Secara khusus, karyawan yang bekerja pada organisasi pemerintah dianggap termotivasi oleh kepedulian mereka terhadap kepentingan konsumen dan bagaimana mereka dapat melayani keinginan konsumen tersebut. Karyawan swasta diasumsikan memiliki karakter yang lebih etis, untuk memprioritaskan penghargaan intrinsik di atas penghargaan ekstrinsik (Crewson, 2007). Penelitian yang telah dilakukan oleh Houston pada tahun 2000 di Knoxville yang diberi judul *Public Service Motivation: A Multivariate Test* mendukung teori Konvensional tersebut. Hasil penelitian tersebut menyatakan masih adanya kepuasan kerja tinggi karyawan untuk melakukan pelayanan terhadap masyarakat tanpa memperdulikan gaji, tunjangan atau pemberian penghargaan dalam berbagai bentuk.

Pada kenyataannya, yang terjadi di dalam karyawan PT. Plasa Simpanglima Semarang berlawanan dengan teori konvensional tersebut. Kepuasan kerja karyawan sama dengan karyawan yang bekerja di sektor swasta yaitu bukan hanya dikarenakan kepuasan telah melakukan pengabdian terhadap negara dan masyarakat, tetapi juga dikarenakan adanya motivasi untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan hidup. Tingkat kesejahteraan dan materi juga menjadi salah satu motivasi memilih pekerjaan sebagai karyawan. Adanya opini etos kerja yang fleksibel dan suasana kerja yang nyaman juga menjadi salah satu motivasi menarik untuk memilih bekerja di perusahaan.

Salah satu variabel yang memiliki kaitan erat dengan OCB adalah dengan adanya komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah "the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole (George dan Jones, 2006)". Maksudnya adalah kumpulan dari perasaan dan keyakinan bahwa orang-orang tersebut memiliki organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tugas yang tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi juga melakukan pekerjaan yang lainnya, dimana jika ada karyawan yang tidak mampu mengerjakan suatu pekerjaan, maka karyawan yang berkomitmen ini cenderung akan membantu rekannya demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpa membandingkan kemampuannya dengan karyawan lain.

Fenomena yang berkembang dalam sebuah perusahaan atau organisasi adalah para profesional cenderung lebih berkomitmen terhadap profesi daripada perusahaan tempatnya bekerja. Karyawan yang berkomitmen terhadap profesi tidak selalu merujuk pada suatu organisasi, sehingga karyawan seperti ini selalu berpindah-pindah kerja ke tempat lain (Fineman *et al.*, 2005). Fenomena tersebut salah satunya disebabkan oleh adanya kesenjangan antara karyawan yang bekerja di satu perusahaan dengan karyawan yang bekerja di tempat lain, walaupun mereka memiliki *job description* yang sama. Beberapa orang yang terpengaruh pada akhirnya mengambil keputusan untuk berpindah kerja ke perusahaan lain, tapi tidak sedikit pula yang memutuskan untuk tetap bekerja di perusahaan terkait.

Pada dasarnya bahwa seseorang dalam bekerja akan merasa nyaman dan tinggi kesetiannya pada organisasinya, apabila dalam pekerjaannya merasakan kepuasan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Handoko (2002) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Apabila seseorang merasa mendapatkan kepuasan dari pekerjaan yang dilakukannya selama ini, maka itu cukup menjadi motivasinya untuk tetap tinggal dan bertahan akan segala kondisi memprihatinkan yang harus diterima. Kepuasan kerja akan dirasakan apabila yang bersangkutan merasakan kepuasan antara lain terhadap pembayaran, pekerjaan itu sendiri, promosi yang akan didapatnya, atasan di tempat kerjanya dan juga rekan-rekan sesama karyawan. Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi motivasi seorang karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan adalah Budaya Organisasi yang dapat dikatakan merupakan suatu sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Soedjono, 2005). Membahas masalah budaya itu sendiri, merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi, karena akan selalu berhubungan dengan kehidupan yang ada dalam perusahaan. Budaya Organisasi merupakan falsafah, ideology, nilai-nilai, anggapan keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu (Robbins, 2001).

Budaya Organisasi melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya, yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasikan, terhadap misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Budaya juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan) serta imbalan dan sangsi (Schein, 2001).

Brahmasari (2008), meneliti mengenai Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai studi kasus lembaga pelayanan Samsat yaitu Kepolisian Daerah (Polda), Dinas Pendapatan Propinsi, dan PT. Jasa Raharja (Persero). Hasil penemuan Brahmasari (2008) menemukan bahwa pada variabel budaya organisasi (variabel nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, perhatian pada detail dan struktur organisasi), hanya variabel iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan pada variabel kepuasan pegawai juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Suatu realita yang dapat dijadikan pegangan bahwa bukan hal di atas yang terjadi adalah tingkat *turnover* karyawan di lembaga swasta. Penelitian tentang OCB pada karyawan yang bekerja di lembaga pemerintahan juga sudah pernah dilakukan oleh Aloitabi di Kuwait (2001). Sampel untuk penelitian ini diambil dari sembilan kantor pemerintahan di Kuwait. Dalam penelitian ini Aloitabi mencoba mencari korelasi antara OCB pada karyawan di perusahaan dengan *Job Satisfaction*, *Perception of Fairness* dan *Organizational Commitment*.

Melihat penelitian yang telah dilakukan oleh Aloitabi tersebut, akan sangat menarik untuk mengetahui realita OCB di seputar karyawan yang bekerja di perusahaan swasta yang ada di Indonesia, terutama karyawan di PT. Plasa Simpanglima Semarang serta dapat mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhinya dalam melakukan pekerjaannya. Disamping itu akan menarik juga untuk mengetahui solusi apakah yang sedang dilakukan oleh pimpinan untuk mengatasi masalah karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mencoba untuk menguji secara teoritis apabila komitmen organisasi digunakan sebagai variabel bebas bersama dengan budaya organisasi yang diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Plasa Simpanglima Semarang.

### **Rumusan Masalah**

Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang terdapat berbagai permasalahan yang muncul pada karyawannya yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sering mencuri waktu untuk istirahat pada jam kerja, terlambat kerja setelah waktu istirahat dan mengulur waktu dalam penyelesaian pekerjaan, kurangnya partisipasi karyawan dalam kegiatan karyawan di luar jam kerja kurang dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya, individualis dalam penyelesaian pekerjaan, kurang komunikatif dengan rekan kerjanya dan kurangnya perhatian kepada konsumen. Berdasarkan permasalahan tersebut, maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh komitmen Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan ?
2. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan ?
4. Bagaimana pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan ?

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan salah satu tingkah laku dalam organisasi yang banyak dibicarakan dan diteliti, baik sebagai variabel terikat, variabel bebas, maupun variabel mediator. Hal ini antara lain dikarenakan organisasi membutuhkan karyawan yang memiliki

komitmen organisasi yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkan. Menurut Greenberg dan Baron (2003), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga lebih menguntungkan bagi organisasi.

Steers (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai: *the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization*. Definisi menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki arti lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Mowday dkk (2002) ini bercirikan adanya:

- (1) *Belief* yang kuat serta penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi;
- (2) Kesiapan untuk bekerja keras; serta
- (3) Keinginan yang kuat untuk bertahan dalam organisasi. Komitmen ini tergolong komitmen sikap atau afektif karena berkaitan dengan sejauh mana individu merasa nilai dan tujuan pribadinya sesuai dengan nilai dan tujuan organisasi.

### **Budaya Organisasi**

Menurut Basir (2003), menciptakan sebuah budaya organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa apabila terdapat perbedaan atau kesenjangan antara persepsi anggota dengan pimpinan mengenai budaya yang dirasakan dan diharapkan, maka akan memungkinkan terciptanya ketidakpuasan kerja, sehingga dapat menimbulkan penyalahgunaan hak dan kewajiban yang pada akhirnya mengakibatkan tujuan organisasi tidak dapat dipenuhi secara optimal. Persoalan ini akan semakin menumpuk dengan kecenderungan organisasi untuk berkembang, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan disekitarnya sehingga anggota seringkali kehilangan identitas pribadi, dan pimpinan semakin sulit untuk memuaskan kebutuhan anggota dan mencapai tujuan organisasi sekaligus.

Menurut Campbell *et al.* (2006) Budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan Lajoie (2005) menggunakan istilah budaya organisasi untuk menggambarkan lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya. Budaya akan dirasakan oleh seseorang bila memasuki suatu lingkungan organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya. Locke (1976) dalam Robin (2001) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu. Locke (1976) dalam Robin (2001) juga membedakan kepuasan kerja dari segi moral dan keterlibatan kerja. Ia mengategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai suatu emosi positif yang dilalui oleh karyawan.

Kepuasan kerja merupakan orientasi individu yang berpengaruh terhadap peran dalam bekerja dan karakteristik dari pekerjaannya. Handoko (2002), mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-

tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai guru 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 Behavior* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku guru sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999).

### Review Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian sekaligus sebagai bahan perbandingan dan gambaran untuk mendorong kegiatan penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Penelitian Terdahulu**

| <b>Nama</b>              | <b>Judul</b>   | <b>Analisis</b>  | <b>Hasil</b>   |
|--------------------------|--|------------------|--|
| Mc Cue & Gianakis (2001) | <i>A Study of the Relationships between Compensation, Work Motivation and Job Satisfaction</i>   | Analisis Facktor | Faktor penentu kepuasan karyawan pemerintah lokal profesional dan mengidentifikasi karakteristik pekerjaan yang paling berkaitan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat jabatan profesional yang tinggi yang mengalami peningkatan kompleksitas tugas, lebih tidak puas dengan gaji mereka, kemajuan karir dan peluang untuk maju dalam organisasi disebabkan karena kurangnya penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa |
| Rongga et al. (2001)     | <i>Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain. And Information Sharing in Taiwan</i>            | SEM              | Adanya hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), khususnya diperoleh hasil bahwa budaya organisasi yang lebih berorientasi pada pekerja, lebih terbuka dan lebih bersifat konsultatif, pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang lebih positif, walaupun hubungan antara budaya dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak terlalu kuat.   |
| Darufitri (2002)         | Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Dipenda Semarang. | Regresi Berganda | secara simultan, motivasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).  |

**Tabel 2**  
**Lanjutan**

|                           |  |                   |  |
|---------------------------|--|-------------------|--|
| Heller (2003)             | <i>Organizational Citizenship Behaviors in Relation in Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values</i>  | SEM               | Elemen profesionalisme menjadi faktor penentu kepuasan kerja, tetapi bukan faktor penentu kinerja. Adanya pemberian imbalan atau <i>reward</i> berupa gaji dan promosi menyebabkan karyawan membentuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)   |
| Boorman, W.C. (2004)      | <i>The Concept of Organizational Citizenship</i>   | SEM               | <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dipengaruhi oleh Budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi. Komitmen organisasi tidak mempengaruhi OCB tetapi komitmen organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja  |
| Cheng-Shung Huang (2008)  | <i>An Investigation of Prosocial service behaviors, Customer Attitudes, and Sales performance</i>  | SEM               | Komitmen Organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, OCB dan Kinerja. Budaya Organisasi hanya berpengaruh terhadap OCB.  |
| Ida Ayu Brahmasari (2008) | Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen dan Kepuasan Pegawai Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pegawai studi kasus lembaga pelayanan Samsat yaitu Kepolisian Daerah (Polda), Dinas Pendapatan Propinsi, dan PT. Jasa Raharja (Persero). | Multiple Regrsson | Variabel budaya organisasi (variabel nilai-nilai organisasi, iklim organisasi, perhatian pada detail dan struktur organisasi), hanya variabel iklim organisasi yang memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Komitmen pegawai tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Sedangkan pada variabel kepuasan pegawai juga terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). |
| Djati, S.P. (2009)        | Variabel <i>Anteseden Organizational Citizenship Behavior</i> dan Pengaruhnya terhadap <i>Service Quality</i> pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya   | SEM               | OCB dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja dan budaya organisasi. OCB dapat mendukung pelaksanaan <i>Service Quality</i> yang dilakukan oleh instansi perguruan tinggi swasta  |

Sumber : Dari beberapa Hasil Penelitian (2012)

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah adanya variabel-variabel yang digunakan pada penelitian terdahulu yang digunakan kembali pada penelitian, sedangkan perbedaannya adalah objek penelitian, penggunaan alat analisis.

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.**

Meyer & Allen (2000) menjelaskan bahwa komitmen organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Lebih lanjut lagi, komitmen organisasi juga merupakan suatu kemauan individu untuk bersama organisasi yang memiliki tiga karakteristik utama yaitu antara lain *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Meyer & Allen, 2000).

Penelitian-penelitian sebelumnya menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kepercayaan, dan penerimaan akan nilai-nilai dan tujuan organisasi, serta kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi (Mowday, 2002). Menurut Iverson (2006) komitmen organisasi adalah prediktor terbaik dalam perubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan (Julita & Wan Rafaei, 2010).

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan.**

Kinick and Kreitner (2000) mendefinisikan budaya organisasi sebagai wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam. Selanjutnya, hasil penelitian Kotter dan Heskett (Lako, 2004) dengan menggunakan 207 perusahaan sebagai sampel menunjukkan bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Salah satu aspek dari suatu organisasi adalah budaya organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap pekerjaan adalah nyata, seperti yang dijelaskan oleh Davis (2001) bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui budaya organisasi yang kondusif dapat mendorong pemimpin agar mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi pegawai-pegawainya. Hal ini juga didukung oleh Armstrong (2004) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Sedangkan Zainuddin (2001) mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan.**

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2005).

Komitmen organisasional merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasional sebagai pengakuan terhadap keberadaan mereka. Penilaian atribut-atribut organisasional pada level individu disebut sebagai komitmen psikologikal (*psychological comitmen*). Ketika penilaian ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai komitmen organisasional (*organizational comitmen*) Reichers & Schneider (2005). Pada karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat untuk kemajuan perusahaannya tersebut (Chockalingan *et. all*, 2008).

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan.**

OCB lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. OCB merupakan bentuk kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat altruistik (menolong) yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Elfina P, 2003).



Organ (2008) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Menurut Smith, Organ, dan Near (Konovsky & Pugh, 2004) OCB adalah perilaku karyawan berupa kerelaan mengerjakan tugas-tugas melebihi tugas pokoknya. Karyawan memiliki kebebasan untuk bertindak dan tidak memperoleh reward, dalam konteks struktur reward formal dari organisasi, atas perilakunya tersebut.

Budaya organisasional merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memiliki pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Schemerhorn, *et.all*, 2004).

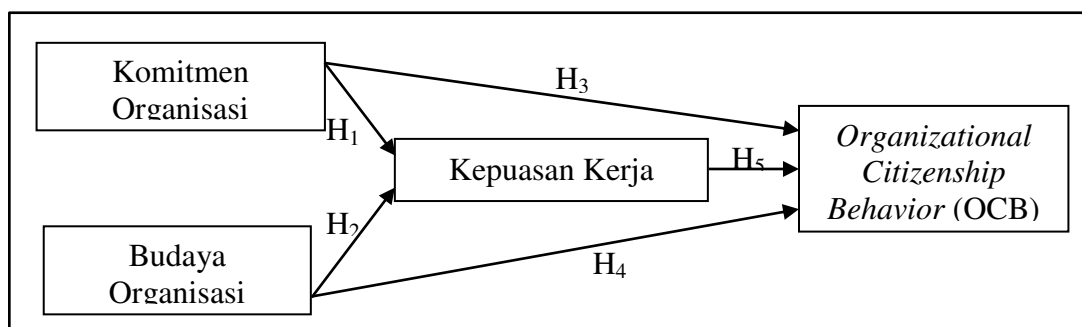
### Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Karyawan.

OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* atau peraturan 'ekstra' yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. Schnake (1991) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut.

Ostroff (2002) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih bersedia bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja dan karenanya akan mendukung efektifitas organisasi dibandingkan dengan pekerja yang merasa tidak puas.

### Kerangka Pikir Penelitian

Gambar 1  
Kerangka Pemikiran



Sumber: Dikembangkan Untuk Penelitian (2012)

### Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan.
3. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.
4. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

## METODE PENELITIAN

### Definisi Operasional Indikator Variabel

#### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional yaitu sikap loyal pekerja pada suatu organisasi dan merupakan proses yang berkelanjutan (Allen dan Meyer, 2000). Indikator variabel ini adalah :

- a. Komitmen *Afektif*: Kebanggaan pada perusahaan
- b. Komitmen *Continuance* : Kebutuhan terhadap pekerjaan
- c. Komitmen *Normative*: Kewajiban untuk memberikan hasil yang terbaik

#### Budaya Organisasi

Budaya organisasi sebagai kumpulan dari sikap dan keyakinan yang berhubungan dengan organisasi yang dirasakan dan secara kolektif dilaksanakan oleh anggota organisasi secara keseluruhan (Litwin dan Meyer, 2001). Indikator variabel ini adalah:

- a. *Comformity* : Prosedur kerja
- b. *Responsibility* : Dorongan kreativitas
- c. *Standard* : Penetapan standar kerja
- d. *Reward* : Pemberian imbalan
- e. *Clarity* : Harapan organisasi

#### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada penilaian aspek yang berada dalam pekerjaan. Sikap seseorang terhadap pekerjaan menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan juga harapan dimasa mendatang (McNesseet al., 1996). Indikator variabel ini adalah :

- a. Kepuasan terhadap gaji (upah)
- b. Kepuasan terhadap promosi jabatan
- c. Kepuasan terhadap rekan sekerja (kelompok)
- d. Kepuasan terhadap atasan (supervisor)
- e. Kepuasan terhadap pekerjaan

#### *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB atau Organizational Citizenship Behavior atau peraturan 'ekstra' yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. Schnake (1991) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut. Indikator variabel ini adalah:

- a. *Sportmanship* : Berusaha memberikan yang terbaik bagi perusahaan
- b. *Civicvirtue* : Berusaha mencari informasi untuk perusahaan
- c. *Conscientiousness* : Keikutsertaan dalam kegiatan perusahaan
- d. *Altruism* : Ikut mempromosikan produk perusahaan
- e. *Courtesy* : Memberikan hasil kerja yang maksimal

#### Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yaitu suatu metode pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden. Setiap responden diminta pendapatnya dengan memberikan jawaban dari pernyataan-pernyataan yang diajukan. Data dikumpulkan dengan menggunakan pertanyaan tertutup.

Pertanyaan tertutup yaitu dengan mengajukan pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang dibuat dengan menggunakan skala 1 s/d 5 untuk memperoleh data dan diberi skor atau nilai, untuk kategori pernyataan dengan jawaban sangat tidak setuju / sangat setuju:

- |                        |     |
|------------------------|-----|
| 1) Sangat Tidak Setuju | = 1 |
| 2) Tidak Setuju        | = 2 |
| 3) Netral              | = 3 |
| 4) Setuju              | = 4 |
| 5) Sangat Setuju       | = 5 |

### Jenis dan Sumber Data

#### Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan oleh orang yang melakukan penelitian atau yang bersangkutan yang memerlukannya. Data primer disebut juga data asli atau data baru. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang identifikasi responden, serta hasil dari pada pengisian kusioner yang bisa dilakukan oleh peneliti yang berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden, baik identitas maupun perorangan dan keadaan sosial; misalnya usia, pendidikan terakhir dan lama bekerja sebagai karyawan pegawai PT. Plasa Simpanglima Semarang (Hasan, 2002).

#### Populasi dan Sampel

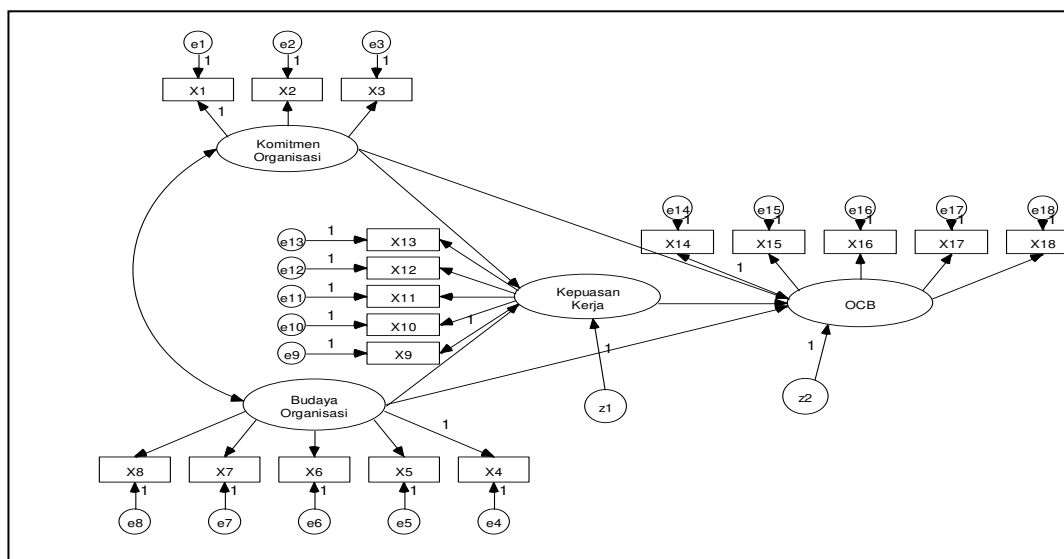
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. PlasaSimpanglima Semarang yang berjumlah 143 orang. Pada penelitian ini menggunakan seluruh populasi dijadikan sebagai sampel, maka teknik sampling yang digunakan adalah teknik sensus. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah sampel yang digunakan sebanyak 143 orang.

#### Teknik Analisis Data

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kuantitas atau pengaruh dan keterkaitan. Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis dengan menggunakan SEM (*The Structural Equation Modelling*) yang dioperasikan melalui program AMOS (*analysis of Moment Structure*). Sebagai sebuah model persamaan struktural, AMOS telah sering digunakan dalam penelitian manajemen strategis.

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau hubungan pengaruh untuk menguji hipotesis yang diajukan, teknik yang digunakan adalah SEM atau *Structural Equation Modelling* yang diapresiasi melalui program AMOS. SEM adalah sekumpulan teknik– teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkain hubungan yang relatif rumit secara simultan. Yang dimaksud rumit adalah model–model simultan yang dibentuk melalui lebih dari satu variabel dependen pada saat yang sama berperan sebagai variabel independen bagi hubungan berjenjang lainnya (Ferdinand, 2006)

**Gambar 2**  
**Model Diagram Alur Penelitian**



Sumber: Data Primer yang diolah (2012)

Persamaan matematis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KK} &= \alpha_1 + \beta_1 \text{KO} + \beta_2 \text{BO} + e \\ \text{OCB} &= \alpha_2 + \beta_3 \text{KO} + \beta_4 \text{BO} + \beta_5 \text{KK} + e \end{aligned}$$

Dimana :

- $\alpha_{1-2}$  = Konstanta
- $\beta_{1-5}$  = Koefisien regresi
- OCB = Organizational Citizenship Behavior (OCB)
- KO = Komitmen Organisasi
- BO = Budaya Organisasi
- KK = Kepuasan Kerja
- e = standar error estimasi

Berdasarkan penjelasan indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3**  
*Goodness of Fit Index*

| Goodness of Fit Index      | Cut-off Value                                  |
|----------------------------|--|
| X <sup>2</sup> -Chi Square | Diharapkan kecil (lebih kecil dari chi-square) |
| Significant Probability    | ≥ 0.05   |
| RMSEA                      | ≤ 0.08   |
| GFI                        | ≥ 0.90   |
| AGFI                       | ≥ 0.90   |
| CMIND/DF                   | ≤ 2.00   |
| TLI                        | ≥ 0.95   |
| CFI                        | ≥ 0.95   |

Sumber: Ferdinand (2006)

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Obyek Penelitian

Obyek Pada penelitian ini adalah PT. PlasaSimpanglima Semarang dengan alamat Jalan Ahmad Yani No. 1 Semarang 50136. PT. PlasaSimpanglima Semarang adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang usaha pengelolaan gedung pusat perbelanjaan yang sering dikenal dengan nama “Matahari Simpanglima Semarang”. PT. PlasaSimpanglima Semarang merupakan anak perusahaan PT. ArgaMuktiPratama yang dipercaya oleh pemilik perusahaan untuk mengelola gedung pusat perbelanjaan. PT. PlasaSimpanglima Semarang merupakan Badan Usaha Milik Swasta yang didirikan pada tanggal 27 Juni 1990.

### Hasil Analisis Data

Dalam bab ini akan disajikan profil dari data penelitian dan proses menganalisis data-data tersebut untuk menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang telah diajukan pada bab II dan bab III.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*, seperti yang akan dibahas dalam bab IV ini.

### Uji Validitas

Pada pengujian validitas ini menggunakan analisis faktor. Menurut Ferdinand (2009) bahwa indikator konstruk dapat dikatakan valid jika memiliki standar loading lebih besar dari nilai 0,4. Berdasarkan hasil perhitungan dapat terlihat bahwa pada pengujian analisis faktor menghasilkan nilai faktor loading tiap-tiap indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari

angka 0,4 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator pertanyaan berstatus valid. Adapun hasil pengujian validitas terdapat tabel 4 sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas**

|     |      |                     |       |
|-----|------|---------------------|-------|
| X1  | <--- | Komitmen_Organisasi | 0,873 |
| X2  | <--- | Komitmen_Organisasi | 0,748 |
| X3  | <--- | Komitmen_Organisasi | 0,770 |
| X4  | <--- | Budaya_Organisasi   | 0,523 |
| X5  | <--- | Budaya_Organisasi   | 0,599 |
| X6  | <--- | Budaya_Organisasi   | 0,555 |
| X7  | <--- | Budaya_Organisasi   | 0,755 |
| X8  | <--- | Budaya_Organisasi   | 0,740 |
| X9  | <--- | Kepuasan_Kerja      | 0,608 |
| X10 | <--- | Kepuasan_Kerja      | 0,794 |
| X11 | <--- | Kepuasan_Kerja      | 0,859 |
| X12 | <--- | Kepuasan_Kerja      | 0,786 |
| X13 | <--- | Kepuasan_Kerja      | 0,665 |
| X14 | <--- | OCB                 | 0,588 |
| X15 | <--- | OCB                 | 0,629 |
| X16 | <--- | OCB                 | 0,554 |
| X17 | <--- | OCB                 | 0,544 |
| X18 | <--- | OCB                 | 0,795 |

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

#### Uji Reliabilitas

Adapun hasil pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas Konstruk**

| Variabel            | Std Loading | Standar Error | Reliability  |
|---------------------|-------------|---------------|--------------|
| Komitmen_Organisasi | 2,391       | 0,165         | <b>0,972</b> |
| Budaya_Organisasi   | 3,172       | 0,971         | <b>0,912</b> |
| Kepuasan_Kerja      | 3,712       | 0,718         | <b>0,950</b> |
| OCB                 | 3,110       | 0,644         | <b>0,938</b> |

Sumber : data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat terlihat bahwa semua nilai construct reliability lebih besar dari 0,7. Hal ini menandakan bahwa semua konstruk penelitian berstatus reliabel.

### Evaluasi Normalitas Data

Normalitas univariate dan multivariate data yang digunakan dalam analisis ini dapat diuji normalitasnya, seperti yang disajikan dalam tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Normalitas Data**

| Variable     | min   | max   | Skew   | c.r.   | kurtosis | c.r.   |
|--------------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| X13          | 1,000 | 5,000 | -,918  | -2,304 | 1,831    | 2,293  |
| X12          | 1,000 | 5,000 | -,280  | -1,311 | -,382    | -,895  |
| X11          | 1,000 | 5,000 | -,847  | -1,972 | 1,000    | 2,344  |
| X10          | 1,000 | 5,000 | -,891  | -2,179 | ,558     | 1,309  |
| X9           | 2,000 | 5,000 | -,342  | -1,602 | -,699    | -1,640 |
| X18          | 2,000 | 5,000 | -,567  | -2,658 | ,310     | ,727   |
| X17          | 2,000 | 5,000 | -,255  | -1,197 | -,549    | -1,288 |
| X16          | 2,000 | 5,000 | -,788  | -1,697 | ,631     | 1,479  |
| X15          | 2,000 | 5,000 | -,685  | -2,215 | ,833     | 1,954  |
| X14          | 1,000 | 5,000 | -1,018 | -1,775 | ,864     | 2,026  |
| X3           | 2,000 | 5,000 | -,516  | -2,421 | -,741    | -1,737 |
| X2           | 1,000 | 5,000 | -1,569 | -2,361 | 2,466    | 1,782  |
| X1           | 1,000 | 5,000 | -,700  | -2,281 | ,561     | 1,316  |
| X8           | 2,000 | 5,000 | -,146  | -,685  | -1,211   | -1,840 |
| X7           | 2,000 | 5,000 | -,173  | -,813  | -1,267   | -1,971 |
| X6           | 2,000 | 5,000 | -,888  | -2,166 | -,143    | -,336  |
| X5           | 2,000 | 5,000 | -,519  | -2,433 | -,293    | -,687  |
| X4           | 1,000 | 5,000 | -,875  | -2,106 | -,307    | -,719  |
| Multivariate |       |       |        |        | ,084     | 2,367  |

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Menurut Ferdinand (2009) bahwa uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 0,01 (1%), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data yang menyimpang. Uji normalitas data untuk setiap indikator terbukti normal. Jadi data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki sebaran yang normal.

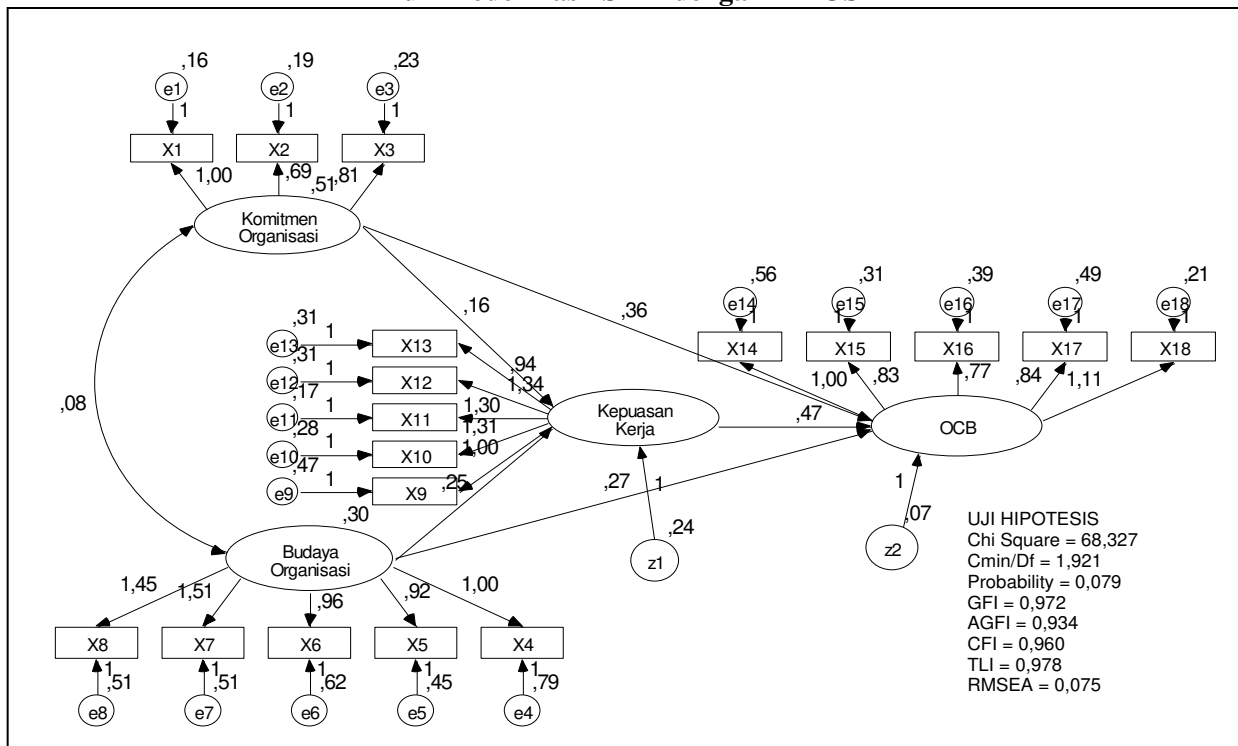
### Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et.al*, 1995). Adapun outliers dapat dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap univariate outliers analisis terhadap multivariate outliers (Hair, *et.al*, 1995).

### Structural Equation Modeling (SEM)

Setelah data ditabulasi kemudian dilakukan pengolahan dengan SEM dengan hasil pengolahan dapat dilihat pada gambar 5 sebagai berikut:

**Gambar 5**  
**Full Model Hasil SEM dengan AMOS**



Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 6**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Model Penelitian Analisis Full SEM**

| Goodness of Fit Indeks | Cut of Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|------------------------|--------------|----------------|----------------|
| Chi Square             | Kecil        | 68,327         | Kecil          |
| Probabability          | ≥0,050       | 0,079          | Baik           |
| CMIN / DF              | ≤2,000       | 1,921          | Baik           |
| GFI                    | ≥0,900       | 0,972          | Baik           |
| AGFI                   | ≥0,900       | 0,934          | Baik           |
| TLI                    | ≥0,950       | 0,978          | Baik           |
| CFI                    | ≥0,950       | 0,960          | Baik           |
| RMSEA                  | ≤ 0,080      | 0,075          | Baik           |

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang tersedia seperti terlihat dari tingkat signifikansi terhadap chi-square model sebesar 68,327. indeks, CMIND/DF, RMSEA, GFI, TLI, AGFI, dan GFI berada rentang yang diharapkan. Karena nilai chi-square dan CMIN/DF berada pada nilai yang baik maka model ini dapat diterima yang disebabkan data yang diambil merupakan data otentik dari lapangan.

**Tabel 7**  
*Regression Weights Standardized Structural Equation Model*

|                |                          | Estimate | S.E. | C.R.  | P    | Label  |
|----------------|--------------------------|----------|------|-------|------|--------|
| Kepuasan_Kerja | <--- Komitmen_Organisasi | ,160     | ,077 | 2,067 | ,039 | par_19 |
| Kepuasan_Kerja | <--- Budaya_Organisasi   | ,249     | ,111 | 2,254 | ,024 | par_20 |
| OCB            | <--- Kepuasan_Kerja      | ,467     | ,120 | 3,896 | ***  | par_15 |
| OCB            | <--- Komitmen_Organisasi | ,364     | ,076 | 4,785 | ***  | par_17 |
| OCB            | <--- Budaya_Organisasi   | ,266     | ,098 | 2,711 | ,007 | par_18 |

Sumber : Data primer yang diolah (2012)

Berdasarkan hasil SEM pada tabel 4.10 dan hasil path diagram full model pada gambar 4.1, persamaan matematis yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Kerja} &= 0,160 \text{ Komitmen} + 0,249 \text{ Budaya} \\ \text{OCB} &= 0,264 \text{ Komitmen} + 0,266 \text{ Budaya} + 0,467 \text{ Kepuasan} + e \end{aligned}$$

Berdasarkan kedua persamaan tersebut dapat diartikan bahwa pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja diberikan oleh variabel budaya organisasi dengan nilai koefisien sebesar 0,249. Sedangkan pengaruh terkecil diberikan variabel komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,395. Pengaruh terbesar terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diberikan oleh variabel kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0,467. Sedangkan pengaruh terkecil terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diberikan oleh variabel komitmen organisasi dengan koefisien sebesar 0,264.

### Pengujian Hipotesis

Dari hasil perhitungan Structural Equation Modeling, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Seperti dalam tabel 4.10. Hasil pengukuran telah memenuhi kriteria goodness-of-fit : Chi-square = 68,327; Significance probability = 0,709; RMSEA = 0,075; CMIN/DF = 1,921; TLI = 0,950; CFI = 0,960; GFI = 0,972 dan AGFI = 0,934. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini akan dilakukan pengujian pada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

### Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 2,067 yang berarti nilai tersebut jauh di atas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a1}$ ) yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif yang artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 2,254, berarti nilai tersebut jauh di atas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a2}$ ) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah positif yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

### Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima



Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 4,785, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a3}$ ) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah positif yang artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

#### **Pengujian Hipotesis 4**

Hipotesis 4 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.10. maka nilai C.R. sebesar 2,711, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a4}$ ) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah positif yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

#### **Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis 5 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang. Jika dilihat pada tabel 4.11. maka nilai C.R. sebesar 3,896, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a5}$ ) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah positif yang artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Setelah melakukan analisis data pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Komitmen organisasi **berpengaruh** positif dan **signifikan** terhadap Kepuasan kerja karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang, artinya semakin baik / kuat komitmen organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
2. Budaya organisasi **berpengaruh** positif dan **signifikan** terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang, artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.
3. Komitmen organisasi **berpengaruh** positif dan **signifikan** terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang, artinya semakin baik komitmen organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.
4. Budaya organisasi **berpengaruh** positif dan **signifikan** terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang, artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.
5. Kepuasan kerja **berpengaruh** positif dan **signifikan** terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang, artinya semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan di PT. PlasaSimpanglima Semarang, antara lain:

1. Untuk meningkatkan kepuasan, untuk meningkatkan kepuasan kerja perlunya menciptakan suasana kerja yang harmonis antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan sehingga setiap karyawan akan peduli terhadap pekerjaan yang belum terselesaikan sesama rekan kerja.
2. Usaha instansi dalam kaitannya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan melalui iklim organisasi dan budaya organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif agar karyawan merasa memiliki dan bangga terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Selain itu juga instansi dapat memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinisiatif sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap instansi.
3. Untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan, instansi juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Usaha yang dilakukan adalah dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan ide dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu juga instansi dalam penempatan karyawan dapat memperhatikan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan agar sesuai dengan keinginan dan kemampuan masing-masing karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, M. 2011. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Journal of Applied Psychology*, 8(2), 1-10.
- Allen, Gibson, J.L, J.M., & Meyer Donelly, 2000. *Organizations: Structure, Process, Behavior*. Bussiness Publication, Inc. Dallas.
- Aloitabi, Adam.G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait; *Public Personnel Management* Vol 30, No. 3; fall: 2001.
- Borman, Walter C, 2004. The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*. Vol. 13, No. 6; Dec., pp. 238-241.
- Borwan, K.L., AndSmitt, N. Motowidlo, 1993. "Human Resource Practises, Organizational Climate, and Customer Satisfaction". *Journal of Management*.
- Brahmasari, Ida Ayu. 2008. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Pegawai Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai. *Jurnal Akuntansi Manajemen Bisnis dan Sektor Publik* Vol. 4 No. 3.
- Crewson, Frasher TM. 2007. *Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Criticall Approach, Occupational Safety and Health Series*. International Labor Organization. Genewa. Switserlend.
- Darufitri. 2002. "Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai Dipenda Semarang". Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNDIP Semarang (Tidak Dipublikasikan).
- Djati, S. P. 2009. "Variabel Anteseden Organizational Citizenship Behavior dan Pengaruhnya terhadap Service Quality pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7 No. 3, Universitas Brawijaya, Malang
- Eddy, M.Susanto, 2003. Hubungan antara Temperamen Karyawan, Pemberian Kompensasi dan Jenjang Karier yang tersedia terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.5, No.1. Maret, 42 – 55.
- Ferdinand, Augusty. 2006, *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fineman, Timothy A., and Watanabe, Shiciniro. 2005. "Another Look at The Job satisfaction Relationship". *Journal of Applied Pshycology*. Vol. 78.No. 6. p. 939-948.

- George, J.M, & Jones, G.R. 2006. *Essentials of managing organizational behavior*. New Jersey: Prentice – Hall, Inc.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Jr., R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, 1995, *Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal.
- Handoko T. Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE.
- Hasan, M. Iqbal, 2002. *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Heller, Feather, 2003. Organizational Citizenship Behaviors in Relation in Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*: 77, 81 – 94.
- Huang, Cheng Shung. 2008. An investigation of prosocial service behaviors, customer attitudes, and sales performance. *International Conference of Pacific Rim Management*, Ontario, Ontario.
- Houston, David J, 2000. Public Service Motivation: A Multivariate-Test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. October
- John P Mayer and Natalie J Allen. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology: The British Psychological Society*.
- Lafollette, W., 2005. “How is The Climate on Your Organization?” *Personal Journal of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 54.
- Litwin, G.H., dan Stringer, R.A., 2008. *Motivation and Organization Climate*, Harvard University. Cambridge.
- Luthan, F., 2002. *Organization Behavior*. Eight Edition. McGraw Hill International edition. Singapore.
- Mc Cue, Jacques and Roussel Gianakis, 2001. A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 1003-1025.
- Meyer, J.P., & N.J. Allen. 2000. *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. California: Sage Publication.
- Meyer, J.P., N.J. Allen., & C.A. Smith. 1993. “Commitment to organizational and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization”, *Journal of Applied Psychology*. 78, halaman: 538 – 551.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. 2002. *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Ong, S. Pamuji. 2007. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Puslit Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*.
- Paramitra, Arina Ratna. 2008. “Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi OCB Pegawai Kontrak (Studi pada Pegawai Kontrak di Universitas Diponegoro Semarang)”. Tesis Program Pasca Sarjana Magister Manajemen UNDIP Semarang (Tidak Dipublikasikan).
- Perry, Michael. 2006. *Handbook of Personal Management Practice*. 4th edition, KopanPage.Ltd. London.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta

- Rongga, Jill.L; Harrison, Graeme.L; Chow, Chee.W and Wu, Anne; 2001.Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain. And Information Sharing in Taiwan; *International Journal of Business Studies* Vol.11. No.1; June; 25 – 44.
- S. PantjaDjati dan M. Khusaini, 2003.Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja.*Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.vol.5, No.1.* Maret, 25-41.
- Schein, Scott L., 2001. “Genetic and Environmental Influences on Perception of Organizational Climate”: *Journal of Applied Psychology.* Vol. 79.No. 1.
- Sekaran, Uma, 2003.*Research Methods For Business.* 4<sup>th</sup> Edition; Jhon Wiley and Sons Inc; New York.
- Simamora, H. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Sloat, Neeru; 1999. The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres; *The Journal of Services Marketing:* Vol.18 No.3; 162 - 174
- Smith, A. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soedjono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, vol.7, No.1; Maret, 22-47.
- Steers, R.M. 2002.Antecedents and outcomes of organizational commitment.*Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Temaluru, Yohanes. 2001. *Hubungan antara komitmen terhadap organisasi dan faktor-faktor demografik dengan kepuasan kerja karyawan PT Sepatu Bata Jakarta.* Tesis Program Pascasarjana Universitas Indonesia, kekhususan Psikologi Industri dan Organisasi, Depok.
- Walter, C. Borman, 2004.“The Concept of Organizational Citizenship”.*Jurnal Organizational Psychology.*Vol. 13, No. 6; Desember; 238-241
- Wijaya, S. 2011. “Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Perusahaan Keluarga di Surabaya”. *Skripsi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Petra Surabaya* (Tidak Dipublikasikan).