

**ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KOMITMEN
ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR
(Studi pada Karyawan Hotel Phoenix dan Hotel Grand Saraswati Semarang)**

Disusun Oleh:

Devina Srie Koentarsih Widjojo

Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is a unique aspect of the individual activities in the workplace. The organization will be successful if employees do not just do the main task, but also willing to do extra tasks such as going to work together, please help, give advice, participate actively, providing an extra service to service users, and would use his time effectively. OCB is prosocial behavior or extra precautions that exceed a specified description of the roles within the organization or company. In this study, the issues to be discussed is how to influence organizational culture, organizational commitment and job satisfaction of Organizational Citizenship Behavior (OCB).

The research was conducted using primary data obtained from questionnaires given to the respondent. The study population is an employee of Hotel Grand Saraswati Semarang as many as 45 people and Semarang Hotel Royal Phoenix 32 people so the total numbers of employees 77 people. Sampling methods to be used in this study is the method of taking a census of all members of the population as a sample in the study. The analytical method used is multiple linear regression.

From the analysis and calculations have been performed, it can be seen the results and conclusions as follows: organizational culture, organizational commitment and job satisfaction have a positive influence on Organizational Citizenship Behavior (OCB). The magnitude of these three variables the coefficient of determination of Organizational Citizenship Behavior (OCB) is equal to 0.557. This indicates that 55.7% of the variation that occurs within variable Organizational Citizenship Behavior (OCB) is jointly influenced by variables of organizational culture, organizational commitment and job satisfaction. While the rest of 44.3% is affected by factors beyond those factors.

Keywords: organizational culture, organizational commitment, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB).

PENDAHULUAN

OCB merupakan aspek yang unik dari aktivitas individual dalam kerja. Organisasi akan berhasil apabila karyawan tidak hanya mengerjakan tugas pokoknya saja namun juga mau melakukan tugas ekstra seperti mau bekerja sama, tolong menolong, memberikan saran, berpartisipasi secara aktif, memberikan pelayanan ekstra kepada pengguna layanan, serta mau menggunakan waktu kerjanya dengan efektif. OCB adalah perilaku prososial atau tindakan ekstra yang melebihi deskripsi peran yang ditentukan dalam organisasi atau perusahaan.

Organisasi menginginkan karyawan yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Robbins dan Judge, 2008). OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal (Organ, 1988 dalam Bolino *et al*, 2002). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff *et al*, 2000).

Dalam studi yang mengintegrasikan 3 teori yang mempengaruhi OCB karyawan, yaitu teori atribusi, pertukaran sosial dan kepribadian evaluasi diri, Ariani (2008) mengemukakan bahwa motif organisasi dan

kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong OCB anggota organisasi secara individual. Sedangkan Spector (1997), dalam Robbins dan Judge (2008) mengemukakan bahwa kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentu utama OCB dari seorang karyawan. Berbeda dengan beberapa pendapat di atas, menurut Zurasaka (2008), OCB lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor situasional dan kondisi kerja di atas, atau OCB merupakan mediator atau perantara dari faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja selama ini, dapat dilihat bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap tidak memiliki perilaku ekstra seperti ini.

Pada penelitian ini akan dibahas lebih mendalam tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Hotel Grand Saraswati dan Hotel Royal Phoenix Semarang. Perusahaan-perusahaan dalam industri perhotelan merupakan salah satu jenis perusahaan yang harus dapat mengelola sumber daya manusia (dalam hal ini karyawan) yang dimilikinya menjadi lebih efektif dibanding dengan pesaingnya. Hotel sebagai sebuah produk jasa akan bergantung pada kemampuan karyawan dalam berinteraksi dan memuaskan calon pelanggan. Oleh karena itu diperlukan adanya penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi OCB untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hotel Grand Saraswati dan Hotel Royal Phoenix Semarang.

Permasalahan penelitian yang akan diajukan adalah “Bagaimana meningkatkan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja”. Sehingga pertanyaan-pertanyaan strategik yang muncul dalam penelitian adalah apakah budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*?

KONSEP DASAR

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith *et al.*, 1983; dalam Bienstock *et al* (2003), Robbins (2006) mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*ekstra role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya.

George (1996) menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku

organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja. Organ (1988) menyatakan bahwa OCB merupakan perilaku yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu system kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Menurut Podsakoff dan Mackenzie (2000), OCB memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berpikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran

dan evaluasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat berfungsi untuk mengatasi berbagai masalah integrasi internal, dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota-anggota organisasi berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), juga imbalan dan sangsi (Schein, 1991).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Menurut Steer dan Porter (1983) dalam Djati (2003), suatu bentuk komitmen kerja yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi kerja yang bersangkutan. Ada tiga karakteristik sebagai pedoman komitmen kerja, yaitu: a) adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan serta nilai-nilai yang dimiliki organisasi kerja, b) terdapatnya keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap dapat menjadi anggota organisasi tersebut, c) adanya kemauan untuk berusaha keras sebagai bagian dari organisasi kerja.

Karyawan merupakan sumber daya penting bagi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sebaliknya sumber daya manusia juga mempunyai berbagai macam kebutuhan yang ingin dipenuhi (Muljani, 2002). Komitmen para pegawai terhadap organisasi

akan menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi tersebut. Hal ini berkaitan dengan tingkat turnover, absensi dan kualitas pelayanan kepada pelanggan (Hadmann et al, 2000). Hasil penelitian Kelana (2009) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB.

Kepuasan Kerja

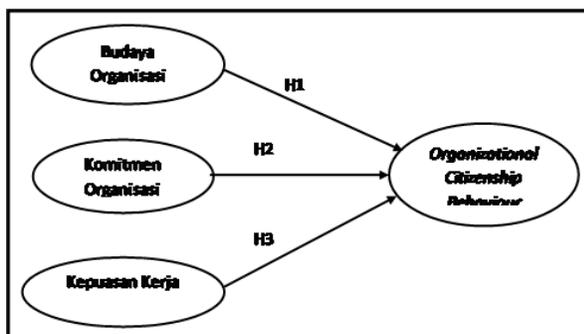
Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kesenangan atau emosi positif yang membagi penilaian dari prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja (Locke, 1976 dalam Turner *et al*, 2004) sedangkan menurut Churchill *et al* (1974) dalam Turner *et al* (2004) kepuasan kerja adalah semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana salesman menemukan *rewarding, fulfilling, satisfying, frustrating* atau *unsatisfying*. Sebuah sikap individu mengenai pekerjaannya mempunyai arti implikasi tentang bagaimana karyawan tersebut melakukan pekerjaannya itu. Banyaknya penelitian hubungan manusia dikaitkan dengan kepuasan kerja (Turner et al, 2004).

OCB secara luas telah terlihat berdampak pada efektivitas organisasi. Terdapat hubungan yang signifikan diantara pengukuran umum dari kepuasan kerja dan *supervisory rating* dari OCB (Kim, 2006). Secara umum karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil performa kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi

tersebut. Hal ini berarti karyawan menginginkan organisasinya menjadi tempat kerja yang baik, pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Karyawan mungkin tidak hanya berkonsentrasi pada hasil dari implementasi kinerjanya dan khawatir tentang iklim tujuan kebijaksanaan yang karyawan tersebut terima, tetapi karyawan juga lebih berkonsentrasi pada penyelesaian tugas dari rekan kerja dan kesuksesan organisasi (Triyanto dan Santosa, 2009)

Kerangka Pemikiran Teoretis

Berdasarkan telaah pustaka dan hipotesis yang dikembangkan diatas maka dapat dikembangkan sebuah kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam gambar berikut:



Dimensionalisasi Variabel

1) Variabel Budaya Organisasi

Variabel budaya organisasi diukur oleh indikator standar, pengakuan, kejelasan organisasional, keterampilan melaksanakan tugas, kesalahan dan cara kerja dalam menyelesaikan tugas

2) Variabel Komitmen Organisasi

Variabel komitmen organisasi diukur oleh indikator rasa bangga menjadi bagian organisasi, membanggakan organisasi kepada pihak eksternal organisasi, kepedulian terhadap nasib organisasi, gembira dalam bekerja pada organisasi, kesamaan nilai diri dan organisasi, kemauan untuk bekerja lampau yang diharapkan demi kesuksesan organisasi

3) Variabel Kepuasan Kerja

Variabel kepuasan kerja diukur oleh indikator kepuasan atas gaji, kepuasan atas pekerjaan itu sendiri, kepuasan atas kesempatan promosi, kepuasan atas hubungan dengan rekan kerja dan kepuasan atas mutu penyelia.

4) Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Variabel OCB secara umum atau keseluruhan diukur oleh indikator *Altruism* (perilaku membantu karyawan lain dalam pekerjaan), *Courtesy* (perilaku mencegah persoalan dengan memberikan informasi atau peringatan tertentu), *Civic Virtue* (memberi kontribusi terhadap organisasi), *Conscientiousness* (disiplin dan melampaui persyaratan normal), dan *Sportsmanship* (tidak protes apabila tidak perlu dan menjauhkan diri dari isu-isu kecil).

METODE PENELITIAN

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self-report*)

data), yaitu jenis data penelitian yang berupa pengalaman, karakteristik, dan persepsi manajemen, dengan orang yang menjadi subyek penelitian/responden.

Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah sumber data primer. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dari daftar pertanyaan/kuesioner yang diberikan kepada responden dan informasi tambahan didapatkan dari *Manajer* dan melalui wawancara langsung.

Populasi

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi penelitian adalah karyawan Hotel Grand Saraswati Semarang sebanyak 45 orang dan Hotel Royal Phoenix Semarang sebanyak 32 orang sehingga total karyawan berjumlah 77 orang.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode angket (kuesioner terstruktur) yang diberikan kepada karyawan Hotel Grand Saraswati Semarang sebanyak 45 orang dan Hotel Royal Phoenix Semarang sebanyak 32 orang sehingga total karyawan berjumlah 77 orang. Pertanyaan yang disajikan dalam kuisisioner berupa pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup dibuat dengan menggunakan skala interval, untuk memperoleh data yang jika diolah menunjukkan pengaruh atau hubungan antara variabel. Sedangkan pertanyaan terbuka diperlukan untuk mendukung secara kualitatif dari data kuantitatif yang diperoleh

dan akhirnya dapat digunakan sebagai implikasi manajerial.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Analisis factor konfirmatori digunakan untuk menguji apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasikan sebuah konstruk atau variabel. Jika masing-masing indicator merupakan indikator pengukur variabel independen maka akan memiliki nilai loading factor yang tinggi (Ghozali, 2006).

Tabel 1
Faktor Setelah Rotasi

Rotated Component Matrix ^a				
	Variabel			
	BO	KO	KK	OCB
p1	.905			
p2	.898			
p3	.872			
p4	.898			
p5	.908			
p6	.890			
p7		.578		
p8		.680		
p9		.735		
p10		.690		
p11		.765		
p12		.705		
p13			.663	
p14			.895	
p15			.789	
p16			.714	
p17			.866	
p18				.623
p19				.818
p20				.734
p21				.710
p22				.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Hasil rotasi menunjukkan bahwa sekarang indicator p1 sampai p6 yang merupakan indicator budaya organisasi mengelompok pada factor 1, indicator p7 sampai p12 yang merupakan indicator komitmen organisasi mengelompok pada factor 4, indicator p13 sampai p17 yang merupakan indicator kepuasan kerja mengelompok pada factor 3 dan indicator p18 sampai 22 yang merupakan indicator OCB mengelompok pada factor 3. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB memiliki unidimensionalitas atau semua indikator dinyatakan valid karena nilai *loading factor* lebih dari 0,5 (Hair et al, 1998).

Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan alat ukur uji statistik Cronbach alpha. Suatu atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,60. Hasil pengujian reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha
Budaya Organisasi	0,967
Komitmen Organisasi	0,813
Kepuasan Kerja	0,869
OCB	0,918

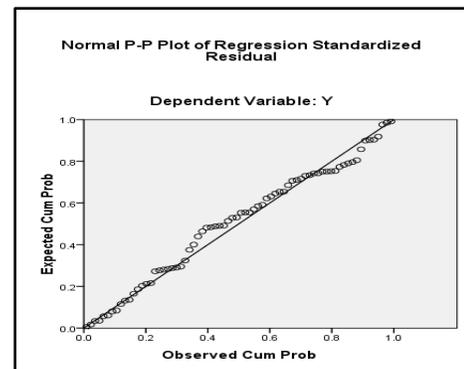
Pada Tabel 2 di atas dapat dilihat bahwa seluruh variabel untuk auditor internal dan eksternal memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,60. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel-variabel penelitian ini adalah *reliable* atau handal.

Hasil Pengujian Asumsi Klasik

1) Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas data dapat diketahui melalui grafik Normal Probability Plot-nya seperti Gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1
Normal Probability Plot



Berdasarkan penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik diketahui bahwa model regresi memenuhi asumsi normalitas karena data menyebar di sekitar garis diagonal.

2) Hasil Uji Multikolinearitas

Berikut ini disajikan besaran nilai tolerance dan VIF untuk auditor internal dan eksternal berdasarkan hasil analisis regresi berganda, yaitu:

Tabel 2
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Bebas	Tolerance	VIF
Budaya Organisasi	0,941	1,063
Komitmen Organisasi	0,951	1,052
Kepuasan Kerja	0,908	1,101

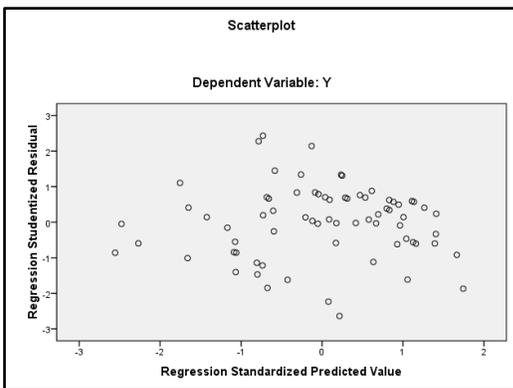
Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa tidak terdapat variabel bebas yang memiliki nilai VIF > 10 atau nilai

tolerance < 0,10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terdapat multikolinieritas dan model regresi layak untuk dipakai.

3) Hasil Uji Heteroskedastisitas

Dari grafik *scatter plot* yang diperoleh pada Gambar 2 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) berdasarkan variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Gambar 2
Grafik Scatter Plot



Hasil Pengujian Regresi Linear Berganda

Hasil analisis pengaruh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3
Hasil Pengujian Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.052	.569		-1.850	.069
Budaya Organisasi	.519	.077	.551	6.768	.000
Komitmen Organisasi	.514	.126	.332	4.095	.000
Kepuasan Kerja	.250	.102	.203	2.444	.017

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behaviour

Dari hasil analisis tersebut di atas konstanta dan koefisien regresi yang diperoleh apabila dimasukkan pada persamaan umum regresi adalah sebagai berikut :

$$Y = 0,551 X1 + 0,332 X2 + 0,203 X3$$

Dari persamaan regresi linier berganda, maka dapat di interpretasikan sebagai berikut :

1. Variabel budaya organisasi (X1) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) sebesar 0,551 dan signifikan sebesar 0,000 pada tingkat signifikan 5% (nilai signifikannya < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa **hipotesis pertama** yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) **diterima**.
2. Variabel komitmen organisasi (X2) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) sebesar 0,332 dan signifikan sebesar 0,000 pada tingkat signifikan 5% (nilai

signifikannya $< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa **hipotesis kedua** yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) **diterima**.

- Variabel kepuasan kerja (X3) menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y) sebesar 0,203 dan signifikan sebesar 0,017 pada tingkat signifikan 5% (nilai signifikannya $< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa **hipotesis ketiga** yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) **diterima**.

Hasil Uji – F

Pengujian dengan cara membandingkan antara F tabel dengan F hitung. Mencari F tabel dengan kriteria $\alpha=5\%$, $df = n - k$ ($72 - 3 = 69$). Dari tabel didapat nilai F tabel adalah 2,74. Dari *output* SPSS pada Tabel 4.15 ini menunjukkan nilai F hitung sebesar 30,742. Karena F hitung $>$ F tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Besarnya signifikansi 0,000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Berdasarkan atas hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut baik dan dapat diterima.

Tabel 4
Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	48.134	3	16.045	30.742	.000 ^a
Residual	35.490	68	.522		
Total	83.624	71			

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1; b. Dependent Variable: Y

Hasil Pengujian Uji - t

Pengujian dengan cara membandingkan antara t tabel dengan t hitung. Mencari t tabel dengan kriteria $\alpha=5\%$, $df = n - k$ ($72 - 3 = 69$) diperoleh nilai t tabel adalah 1,995. Karena t hitung $>$ t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Besarnya t hitung masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5
Hasil Pengujian Uji Regresi

Variabel Bebas	t - hitung	Probabilitas
Budaya Organisasi	6,768	0,000
Komitmen Organisasi	4,095	0,000
Kepuasan Kerja	2,444	0,017

Hasil KoefisienDeterminasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari tabel koefisien determinasi dapat diketahui bahwa koefisien determinasi sebesar 0,557. Hal ini menunjukkan bahwa 55,7% dari variasi yang terjadi didalam variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan sisanya sebesar 44,3% dipengaruhi oleh faktor-faktor selain ketiga faktor tersebut.

Tabel 6
Hasil Pengujian KoefisienDeterminasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.759 ^a	.576	.557	.72244	2.148

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1; b. Dependent Variable: Y

PEMBAHASAN

Hipotesis pertama yaitu variabel budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima. Hal ini dapat dilihat dari besarnya t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan probabilitas yang signifikan. Budaya dipandang penting karena merupakan nilai, ideologi, kepercayaan, aturan informal dan ritual yang melekat pada individu dalam organisasi menjadi kesatuan yang utuh dan menciptakan iklim yang mampu mempengaruhi perilaku individu. Dengan memahami budaya yang ada, manajer dapat melakukan perubahan atau modifikasi terhadap budaya yang kurang sesuai untuk pencapaian kinerja bisnis di masa mendatang (Tjahjadi, 2001). Hal ini berarti adanya budaya organisasi yang kuat dimana budaya tersebut berorientasi pada terselesaikannya tugas (orientasi tugas) akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix Semarang. Budaya organisasi berfungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi.

Hipotesis kedua yaitu variabel komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima. Hal ini dapat dilihat dari besarnya t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan probabilitas yang signifikan. Hal ini berarti adanya komitmen

organisasi yang kuat dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix Semarang.

Komitmen organisasi merupakan keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan organisasi (Djati, 2003). Menurut Mowday et al. (1982) dalam Desianty (2005) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu dan keterlibatan dalam organisasi khusus, meliputi kepercayaan, dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan untuk menggunakan upaya yang sungguh-sungguh untuk kepentingan organisasi dan keinginan yang kuat untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Hipotesis ketiga yaitu variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima. Hal ini dapat dilihat dari besarnya t-hitung yang lebih besar dari t-tabel dan probabilitas yang signifikan. Adanya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix Semarang. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kesenangan atau emosi positif yang membagi penilaian dari prestasi kerja karyawan terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja (Locke, 1976 dalam Turner et al, 2004) sedangkan menurut Churchill et al (1974) dalam Turner et al (2004) kepuasan kerja adalah semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja dimana salesman

menemukan *rewarding, fulfilling, satisfying, frustrating* atau *unsatisfying*.

KESIMPULAN

Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan tiga variabel *independent* (Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja) dan satu variabel *dependent* (OCB) menunjukkan bahwa:

1. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB pada Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang. Artinya apabila terdapat budaya organisasi yang kuat maka akan dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kemampuan manajemen dalam mengelola budaya organisasi melalui adanya orientasi tugas akan mempengaruhi nilai-nilai yang dianut oleh karyawan dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan OCB. Hal ini patut dipahami, karena pada suatu hotel apabila memiliki standar dan tujuan (sasaran) yang jelas serta pengakuan akan menciptakan budaya organisasi yang kuat. Adanya tanggung jawab, keterampilan dan kesempatan bagi karyawan dalam menggunakan cara kerja sendiri dalam menyelesaikan tugas akan membawa karyawan akan lebih giat bekerja dan pada akhirnya akan meningkatkan OCB.
2. Terdapat pengaruh positif antara Komitmen Organisasi terhadap OCB pada Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang, artinya semakin kuat komitmen organisasi, maka akan

berdampak positif terhadap OCB. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong seseorang untuk menjadi karyawan yang setia atau memiliki loyalitas tinggi, bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi. Keadaan ini sangat baik bagi pencapaian tujuan organisasi, karena organisasi mendapat dukungan penuh dari anggotanya sehingga berkonsentrasi secara penuh pada tujuan yang diprioritaskan dan pada akhirnya meningkatkan OCB. Pada variabel komitmen organisasi, hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Komitmen organisasi sebagai sebuah sikap mengenai loyalitas pekerja kepada organisasi mereka dan merupakan suatu proses terus menerus yang dengan proses ini para anggota organisasi mengungkapkan perhatian mereka terhadap organisasi, terhadap keberhasilan organisasi serta kesejahteraan selanjutnya. Komitmen yang tercipta akan membuat karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih loyal, sehingga dapat meningkatkan OCB.

3. Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap OCB pada Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang, artinya semakin meningkatnya kepuasan kerja, maka akan meningkatkan OCB karyawan. Apabila seorang karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan menggunakan segenap kemampuannya dalam bekerja dan secara otomatis mendorongnya peningkatan OCB. Secara umum

karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil performa kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Hal ini berarti karyawan menginginkan organisasinya menjadi tempat kerja yang baik, pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Karyawan mungkin tidak hanya berkonsentrasi pada hasil dari implementasi kinerjanya dan khawatir tentang iklim tujuan kebijaksanaan yang karyawan tersebut terima, tetapi karyawan juga lebih berkonsentrasi pada penyelesaian tugas dari rekan kerja dan kesuksesan organisasi.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

MANAJERIAL

Implikasi *kebijakan* manajerial dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Budaya Organisasi memiliki koefisien regresi paling tinggi diantara variable yang lain, hal ini berarti tingkat Budaya Organisasi yang paling berpengaruh di dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan. Dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi, pihak manajemen hotel dapat mengikutkan karyawan berprestasi dalam program *training and development* secara rutin dari pihak eksternal. Karyawan berprestasi ini diberikan waktu khusus untuk menyampaikan materi yang
2. Komitmen Organisasi memiliki koefisien regresi terbesar kedua setelah budaya. Hal ini mengindikasikan bahwa Komitmen organisasi di Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang perlu lebih ditingkatkan agar tingkat loyalitas karyawan semakin tinggi. Dengan adanya loyalitas tersebut maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang karyawan akan meningkat. Upaya yang dapat dilakukan oleh manajemen Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang untuk meningkatkan komitmen organisasi yaitu mengadakan pemilihan atas "*best employee of the month*" dengan kriteria yang telah ditetapkan dimana diharapkan akan meningkatkan kebanggaan karyawan dalam bekerja di hotel.
3. Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien regresi paling rendah yang berarti bahwa harus ada peningkatan dalam kepuasan kerja. Upaya peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan pihak manajemen Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang dengan memberlakukan *system* kompensasi yang jelas, tidak hanya gaji bulanan namun juga bonus atau komisi yang dapat diterima oleh karyawan. Manajemen juga perlu memberikan jenjang karir yang jelas untuk karyawannya serta mengadakan

acara ramah tamah untuk internal organisasi dalam jangka waktu tertentu secara rutin untuk meningkatkan hubungan baik antar rekan sekerja atau antara karyawan dengan atasannya.

KETERBATASAN PENELITIAN

1. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Grand Saraswati dan Royal Phoenix di Semarang saja sehingga belum dapat digeneralisasi untuk industri perhotelan di Semarang. Penelitian ini juga belum menggambarkan OCB karyawan secara keseluruhan pada industri perhotelan di Semarang baik pada hotel bintang 1 sampai dengan bintang 5.
2. Penelitian ini belum membedakan bagaimana OCB pada karyawan wanita dan karyawan laki laki. Hal ini dikarenakan wanita cenderung memiliki kepedulian yang tinggi terhadap rekan kerja dan organisasi tempat mereka berada.

Agenda Penelitian Mendatang

Pada penelitian yang akan datang terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantara adalah sebagai berikut:

1. Dalam penelitian mendatang sebaiknya membandingkan beberapa hotel atau dapat dilakukan pada seluruh hotel berbintang tertentu yang terdapat di kota Semarang baik untuk perbaikan penelitian atau melakukan perbandingan antara hotel satu dengan lainnya.
2. Penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain yang dapat

mempengaruhi OCB seperti adanya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan. Adanya kepemimpinan yang tranformasional dapat mendorong peningkatan OCB karena karyawan merasa mendapatkan dukungan dari pihak manajemen sehingga rasa memiliki karyawan atas organisasi akan meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Robbins (2003) bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa.

DAFTAR PUSTAKA

- Anshori, M. Isa. 2011. Relasi Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Poltekkes Surabaya. **Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan STIE Totalwin Semarang**; Vol. 2(1).
- Dana, Mubasysyir Hasanbasri. 2007. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. **Working Paper Series Universitas Gajah Mada**; No.2, First Draft.
- Desianty, Sovyia. 2005. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Semarang. **Jurnal Studi Manajemen & Organisasi**. Vol. 2(1).
- Djati, S. Pantja dan Khusaini, M. 2003. Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen karyawan Organisasi dan Prestasi Kerja. **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**. Vol. 5(1).
- Dongoran, Johnson. 2001. Komitmen karyawan Organisasi : Dua Sisi Sebuah Koin. **Jurnal Dian Ekonomi**. Vol. VIII (1).
- Ghozali, Imam, 2006, **Aplikasi Analisis Multivariate Dengan SPSS**, Semarang : BP Undip.
- Hair, J. et al. 1998. **Multivariate Data Analysis**. Prentice Hall
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang, 1999, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Jogjakarta : BPFE.
- Kelana, Ludy.2009. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). **Jurnal Kajian Bisnis Dan Manajemen**; Vol.11 (1).
- Mas'ud, Fuad. **Survei Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang: 2004.
- Masrukhin dan Waridin. 2006. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. **Jurnal Ekonomi & Bisnis**. Vol. 7 (2).
- Organ, Dennis W & Lingl, Andreas. 1995. Personality, satisfaction and organizational citizenship. **The Journal of Social Psychology**.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research". **Journal of Management**, 26 (3): 513-563.

- Rivai, Harif Amali. 2005. *A Review of Organizational Commitment Concept and It's Developing Into Three Components of Commitment*. **Jurnal Telaah Bisnis**. Vol. 6 (1)
- Robbins, S.P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. Jakarta: PT INDEKS Kelompok GRAMEDIA.
- Robbins, Stephen. P. 2006. **Perilaku Organisasi**. Edisi Kesepuluh.. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Setiawan, H. 2005. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Berprestasi Wiraniaga: Studi Kasus di Auto 2000 Bandung. Skripsi Program Sastra (S1) Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Kristen Maranatha. Tidak Dipublikasikan.
- Setiyawan, Harman. 2009. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening: Studi pada Inspektorat Kabupaten Temanggung). TESIS Universitas Diponegoro.
- Suharto dan Cahyono, Budhi. 2005. Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah. **Jurnal Riset & Bisnis Indonesia**. Vol. 1(1).
- Triyanto, Agus. 2009. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan*. **Jurnal Manajemen Universitas Kristen Maranatha**; Volume 7 (4).
- Yuniningsih. 2002. Membangun Komitmen karyawan dan Menciptakan Kinerja Sumber Daya Manusia untuk Memperoleh Keberhasilan Perusahaan. **Fokus Ekonomi**. Vol. 1 (1).
- Zurasaka, A. 2008. *Teori Perilaku Organisasi*.
<http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>.