PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DALAM MENINGKATKAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

(Studi Pada PT. Surya Madistrindo)

**Bambang Sutrisno**

*The purpose of this research is to test the influences of organization culture, and job satisfaction on commitment to increase OCB. Using these variables, the usage of these variables are able to solve the arising problem within PT. Surya Madistrindo. Statement of this problem is how increase OCB?.*

*The samples size of this research is 112 employees PT. Surya Madistrindo. Using the Structural Equation Modeling (SEM). The results show that organization culture, and job satisfaction on commitment to increase OCB.*

*The effect of organization culture on commitment are significant; the effect of job satisfaction on commitment are significant; the effect of commitment on OCB are significant; the effect of organization culture on OCB are significant; the effect of job satisfaction on OCB are significant.*

*Keywords: organization culture, job satisfaction, commitment, OCB.*

1. **PENDAHULUAN**

 OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) adalah peran karyawan diluar job deskripsinya sehingga mendukung keefektifan kegiatan organisasi(Shaiful dan Ali,2005). Seseorang dengan OCB yang tinggi akan menunjukkan perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas dan kewajibannya, menunjukkan berhubungan langsung dengan masyarakat membutuhkan karyawan yang memiliki OCB yang tinggi sehingga akan bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka, yang akan memberikan kinerja yang melampaui perkiraan (Ueda, 2012).

 Pemberian pelayanan yang sukses membutuhkan kemampuan dan kemauan lebih para karyawan, disamping pembinaan dan kebijakan pimpinan langsung. Perilaku seperti membuat pernyataan variabel tentang kelompok kerja mereka dan organisasi, membantu yang lain dalam timnya, menjadi relawan untuk aktivitas tugas ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menunjukkan kepedulian terhadap properti organisasi, menghormati semangat sekaligus peraturan organisasi dan dengan lapang dada memaklumi beban dan gangguan terkait kerja yang kadang terjadi (Akhbari et al., 2013).

 Sebagai penentu utama perilaku kewargaanegaraan organisasi adalah kepuasan kerja (Shaiful dan Ali,2005). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu yang lain, dan berbuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Selain itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. Namun ada bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan memengaruhi OCB melalui persepsi keadilan. Peranan keadilan organisasi yang menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen mungkin mempengaruhi OCB. Konsep keadilan organisasi ditunjukkan dua perspective yaitu keadilan prosedural yang memfokuskan pada perhatian karyawan “bagaimana keputusan dibuat “ dan keadilan distributif yang merujuk pada persepsi keadilan karyawan terhadap hasil kerja karyawan (Akhbari et al., 2013).

 Kepuasan tidak terkait dengan OCB ketika keadilan dikendalikan agar tercapai kepuasan (Shaiful dan Ali,2005). Pernyataan tersebut berarti bahwa pada dasarnya kepuasan kerja berasal dari konsepsi mengenai hasil, perlakuan dan prosedur yang adil. Jika seseorang merasa tidak menyukai penyelianya, prosedur-prosedur organisasi/kebijakan-kebijakan upah adalah adil, kepuasan kerjanya berpotensi melemah secara signifikan.

 Dimensi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan OCB. Akan tetapi, yang lebih penting untuk OCB adalah bahwa karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil, bahwa prosedur dan hasil adalah adil. Sejumlah studi menunjukkan hubungan yang kuat antara keadilan dan OCB. Keadilan prosedural berpengaruh pada karyawan, yakni memengaruhi dukungan organisasi yang mereka rasakan dan selanjutnya mendorong mereka untuk membalas dengan OCB, diluar persyaratan kerja formal. Individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi. OCB juga berhubungan dengan kinerja dan keefektifan kelompok dalam organisasi.

 Faktor – faktor yang mempengaruhi OCB meliputi kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan keadilan, termasuk juga karakter karyawan seperti conscientiosness dan extroversion. Selain itujuga meneliti antaseden dan yang mempengaruhi OCB meliputi perbedaan team-member dan interdependency, job embeddedness, job status dan orientasi customer. Hasil penelitiannya adalah bahwa team-member yang berbeda penting untuk menciptakan situasi kerja dalam tugas dan interdependency tujuan yang kongkruen. Perbedaan tersebut mempunyai pengaruh dalam pengembangan OCB. Job embeddedness dapat membantu memahami proses pengunduran diri karyawan dan juga memberikan sebuah mekanisme untuk pengembangan OCB. Guru permanen menunjukkan lebih komitmen. Sedangkan tenaga kontrak lebih menunjukkan OCB untuk meningkatkan image mereka sebagai nilai karyawan dan berharap menjadi karyawan permanen dalam organisasi. Customer oriented berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, komitmen dan kinerja dari OCB. Namun tidak berlangsung lama bila ada sugesti bahwa kepuasan dan komitmen hasil dari customer oriented.

Topik dalam penelitian ini relevan dengan situasi dan kondisi yang terjadi, khususnya dalam organisasi tersebut, yang mana diharapkan melalui penelitian ini dapat dilahirkan suatu gagasan-gagasan baru yang memberikan solusi bagi perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia di lingkungan PT. Surya Madistrindo.

PT. Surya Madistrindo merupakan distributor penjualan rokok Gudang Garam. PT. Gudang Garam adalah salah satu produsen rokok terbesar di Indonesia. Perusahaan ini mempunyai salah satu produk rokok yang memiliki cara promosi yang berbeda dengan produk-produk pesaingnya. Selain melalui program promosi iklan di televisi dan media iklan lainnya. PT. Gudang Garam juga membuat event-event berkala yang temanya disesuaikan dengan segmen pasarnya yaitu mensponsori acara olahraga offroad, bulu tangkis dan sepak bola, mensponsori berbagai acara music.

PT. Gudang Garam memerlukan PT. Surya Madistrindo sebagai distributor yang mensuplai produk ke konsumen. Luasnya permasalahan dan ruang lingkup kajian mengenai manajemen sumber daya manusia, maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB di PT. Surya Madistrindo.

Jumlah karyawan PT. Surya Madistrindosetiap tahun mengalami peningkatan, dimana pada Tahun 2012 sejumlah 376, Tahun 2013 sejumlah 394, dan Tahun 2014 sejumlah 412. Peningkatan jumlah karyawan tidak diikuti dengan kinerja yang bagus dari karyawan, dimana berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa karyawan PT. Surya Madistrindo dominan mempunyai SKI dengan kategori cukup.

SKI yang rendah menunjukkan kerelaan karyawan untuk bekerja dengan baik menurun. OCB sangat diperlukan untuk meningkatkan standar kinerja, dengan SKI yang rendah menunjukkan OCB yang rendah, hal ini perlu menjadi perhatian manajemen untuk meningkatkan OCB melalui budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organizational.

 Masalah dalam penelitian ini adalah adanya fenomenadata perusahaan didapatkan adanya penurunan SKI dari tahun 2012-2014, selain itu juga ditemukan adanya indisipliner-indisipliner yang dilakukan oleh karyawan seperti: terlambat dalam menghadiri rapat, tidak melakukan persiapan kerja terlebih dahulu (dimana dalam peraturan PT. Surya Madistrindo harus datang jam 6.30 WIB untuk melakukan persiapan sampai jam 7.00 WIB) namun hal tersebut tidak dilakukan karyawan. Karyawan datang ke kantor jam 7.00 sehingga tidak melakukan persiapan.

 Masalah penelitian ini juga didukung adanya research gap atas adanya hasil perbedaan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil dari penelitian terdahulu seperti dijelaskan pada Tabel 1.2 diatas.Berdasarkan masalah dalam penelitian ini maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana meningkatkan OCB melalui budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organizational?. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini (*research question*) adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB?

3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi ?

4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB ?

5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB ?

**II. TINJAUANPUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL**

**2.1. Pengaruh antar Variabel**

**2.1.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional**

Budaya organisasi menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu. Ini dijadikan eksplisit bila kita mendefinisikan budaya sebagai suatu sistem dari makna yang dianut bersama. Oleh karena itu, kita akan mengharapkan bahwa individu-individu dengan latar belakang yang berlainan atau pada tingkat-tingkat yang berlainan dalam organisasi itu akan cenderung mendeskripsikan budaya organisasi dalam istilah-istilah yang serupa. Chen (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organizational.

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan, lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan organisasi dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya organisasi suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai perfomance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham (Shaiful dan Ali, 2005). Shaiful dan Ali, (2005) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organizational.

Ueda (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi yang diukur melalui kejelasan tujuan organisasi dan otonomi pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap komitmen organisasional pada organisasi. Pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasional didukung oleh: Chen, (2004); Shaiful dan Ali, (2005); dan Ueda (2012). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis alternatif pertama (H1) sebagai berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

**2.1.2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB**

Budaya perusahaan merupakan konsep dasar perusahaan yang berorientasi pada pentingnya sumber daya manusia. Banyak penelitian yang memfokuskan diri tentang eksploitasi peran penting sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Akbari et al., (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasional yang kuat mempu meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB).

Sumber daya manusia dengan *knowledge* (pengetahuan), *experience* (pengalaman), *skill* (keahlian), *commitment* dan *behaviour* (perilaku) menjadikan komponen keunggulan kompetitif perusahaan secara langsung maupun tidak langsung menciptakan kondisi budaya perusahaan yang kondusif (Shaiful dan Ali, 2005).

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia menjadi kunci strategi perusahaan dalam mengelola dan memelihara budaya perusahaan. Melalui strategi HRM, maka budaya perusahaan bisa lebih efektif dan optimal. Kualitas budaya perusahaan ditentukan juga bagaimana manajemen sumber daya manusia melakukan pengembangan dan dorongan keseluruh karyawan untuk bersikap positif dan bersedia bekerja dengan kerelaan pada organisasi (*organizational citizenship behavior*) (Ueda, 2012). Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB didukung oleh: Shaiful dan Ali, (2005); Akbari et al., (2013); dan Ueda, (2012).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis alternatif kedua (H2) sebagai berikut:

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

**2.1.3. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Kepuasan kerja merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri (Shaiful dan Ali, 2005).

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternative pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan (Chen. 2004).

Akhbari et al., (2013), menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan yang menyenangkan atau emosi yang positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja, dengan tingkat kepuasan yang tinggi, karyawan bersedia untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organizational didukung oleh: Chen, (2004); Shaiful dan Ali, (2005); dan Akbari et al., (2013). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis alternatif ketiga (H3) sebagai berikut:

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen organisasional.

**2.1.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB**

Untuk mencapai produktivitas yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen-komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Sardzoska, (2010) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sekumpulan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja seseorang (Rifai, 2005).

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukai. Lebih lanjut kepuasan kerja juga merupakan salah satu komponen dari kepuasan hidup. Sehingga hal tersebut menjadi sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Karena jika karyawan tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka motivasi mereka akan menurun, absensi dan keterlambatan meningkat dan akan sulit untuk bekerjasama dengan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu perusahaan (Kurniawati, 2008). Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB didukung oleh: Rifai, (2005); Kurniawati, (2008); Sardzoska, (2010). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis alternatif keempat (H4) sebagai berikut:

H4: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

**2.1.5. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap OCB**

 Meyer dan Allen (1991) menyatakan bahwa seluruh bentuk komitmen adalah tidak sama, dan bila organisasi bermaksud mempertahankan pegawainya dengan menguatkan level organisasional komitmen harus disadari adanya perbedaan sifat dari bentuk-bentuk komitment. Sandra (2008) menunjukkan adanya pengaruh positif komitmen organizational terhadap OCB.

 Pegawai dengan affective commitment yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya, pegawai dengan continuance comitment yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannnya, dan pegawai yang memiliki normative commitment kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya atau merasa menjadi kewajiban mereka (Kurniawati, (2008).

 Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB didukung oleh: Meyer dan Allen (1991); Sandra, (2008); Kurniawati, (2008). Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka dapat dirumuskan menjadi hipotesis alternatif kelima (H5) sebagai berikut:

H5: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

**2.2. Kerangka Pemikiran Penelitian**

Ketika individu merasakan diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan membalas sebaik organisasi memperlakukannya. Sebaliknya ketika individu merasa diperlakukan tidak adil, mereka menunjukkan bentuk komitmen yang decline. Individu atau karyawan akan komitmen terhadap organisasi jika mereka puas dengan pekerjaan mereka sendiri, puas dengan supervisor dan rekan kerja, upah dan promosi. Dengan komitmen organisasi yang tinggi akan berakibat pada perilaku positif seperti menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan pada pimpinan, rekan kerja, kesediaan menyelesaikan konflik dan sebagainya. Perilaku – perilaku demikian merupakan bentuk dari OCB dan dipengaruhi oleh komitmen, kepuasan kerja dan persepsi keadilan. OCB merupakan perilaku sukarela individu karyawan yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Gambar 2.1 menunjukkan kerangka pemikiran penelitian.

H3

H5

H1

 **H3**

H2

H4

**Gambar 2.1:**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

**III. METODE PENELITIAN**

Sampel penelitian ini adalah pelanggan PT. Surya Madistrindo, sejumlah 112 responden. *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dijalankan dengan perangkat lunak AMOS, digunakan untuk menganalisis data, Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen dalam meningkatkan OCB.

**IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

* 1. **Analisis Structural Equation Modelling**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis.*Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik.Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.1, Tabel 4.1 dan Tabel 4.2

**Gambar 4.1**

**Hasil Pengujian**

**Structural Equation Model (SEM)**



Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahhwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti telihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.1**

**Hasil Pengujian Kelayakan Model**

**Structural Equation Model (SEM)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Goodness of Fit Indeks** | **Cut-off Value** | **Hasil Analisis** | **Evaluasi Model** |
| Chi – Square  | Kecil ( < 202.339) | 108,675 | Baik |
| Probability  | ≥ 0.05 | 0,217 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,031 | Baik |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,899 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,861 | Marginal |
| TLI | ≥ 0.95 | 0,984 | Baik |
| CFI | ≥ 0.95 | 0,987 | Baik |

Sumber : Data penelitian yang diolah

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai Probabilitas (p) dan dan Critical Ratio (CR) masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.2

**Tabel 4.2**

**Standardized Regression Weight**

|  |  |  | Estimate |
| --- | --- | --- | --- |
| Komitmen\_Organisasi | <--- | Budaya\_Organisasi | ,448 |
| Komitmen\_Organisasi | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,287 |
| OCB | <--- | Budaya\_Organisasi | ,273 |
| OCB | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,184 |
| OCB | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,352 |
| x1 | <--- | Budaya\_Organisasi | ,701 |
| x2 | <--- | Budaya\_Organisasi | ,752 |
| x3 | <--- | Budaya\_Organisasi | ,792 |
| x4 | <--- | Budaya\_Organisasi | ,774 |
| x8 | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,695 |
| x7 | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,836 |
| x6 | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,842 |
| x5 | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,608 |
| x13 | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,787 |
| x12 | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,735 |
| x11 | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,705 |
| x10 | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,740 |
| x9 | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,774 |
| x14 | <--- | OCB | ,866 |
| x15 | <--- | OCB | ,843 |
| x16 | <--- | OCB | ,830 |

**4.2. Pengujian Hipotesis**

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.3 berikut.

#### Tabel 4.3

#### Regression Weight Structural Equational Model

|  |  |  | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Komitmen\_Organisasi | <--- | Budaya\_Organisasi | ,448 | ,118 | 3,929 | \*\*\* |
| Komitmen\_Organisasi | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,287 | ,091 | 2,732 | ,006 |
| OCB | <--- | Budaya\_Organisasi | ,273 | ,149 | 2,375 | ,018 |
| OCB | <--- | Kepuasan\_Kerja | ,184 | ,111 | 1,805 | ,071 |
| OCB | <--- | Komitmen\_Organisasi | ,352 | ,152 | 2,896 | ,004 |

Sumber : Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh budaya organisasiterhadap komitmenorganisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,929 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 3,929yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan budaya organisasiberpengaruh positif terhadap komitmenorganisasi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruhkepuasan kerjaterhadap komitmenorganisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,732 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,732yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap komitmenorganisasi.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruhbudaya organisasiterhadap OCB menunjukkan nilai CR sebesar 2,375 dan dengan probabilitas sebesar 0,018. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,375yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,018 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan budaya organisasiberpengaruh positif terhadap OCB.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruhkepuasan kerjaterhadap OCB menunjukkan nilai CR sebesar 1,805 dan dengan probabilitas sebesar 0,071. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1,805yang lebih besar dari 1,54 dan probabilitas 0,071 yang lebih kecil dari 0,1. Dengan demikian dapat disimpulkan kepuasan kerjaberpengaruh positif terhadap OCB.

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruhkomitmen organisasiterhadap OCB menunjukkan nilai CR sebesar 2,896 dan dengan probabilitas sebesar 0,004. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 2,896yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan komitmen organisasiberpengaruh positif terhadap OCB.

**4.3. Pembahasan**

Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untuk mengarahkan perilaku, karena membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik sehingga setiap pegawai pada awal karirnya perlu memahami budaya dan bagaimana budaya tersebut terimplementasikan, lebih lanjut dikatakan bahwa di dalam pertumbuhan organisasi dan produk *knowledge-based* yang memuaskan, pengendalian dan pemahaman budaya organisasi suatu organisasi merupakan kunci tanggung jawab pimpinan, seperti halnya sebagai suatu alat yang vital bagi manajemen jika ingin mencapai perfomance yang tinggi dan menjaga nilai pemegang saham. Hasil penelitian ini mendukung Shaiful dan Ali, (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organizational.

Budaya perusahaan merupakan konsep dasar perusahaan yang berorientasi pada pentingnya sumber daya manusia. Banyak penelitian yang memfokuskan diri tentang eksploitasi peran penting sumber daya manusia yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sumber daya manusia dengan *knowledge* (pengetahuan), *experience* (pengalaman), *skill* (keahlian), *commitment* dan *behaviour* (perilaku) menjadikan komponen keunggulan kompetitif perusahaan secara langsung maupun tidak langsung menciptakan kondisi budaya perusahaan yang kondusif. Hasil penelitian ini mendukung Shaiful dan Ali, (2005); Akbari et al., (2013); dan Ueda, (2012).

Kepuasan kerja merujuk ke sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan merasa senang dan bahagia dalam melakukan pekerjaannya dan tidak berusaha mengevaluasi alternative pekerjaan lain. Sebaliknya karyawan yang merasa tidak puas dalam pekerjaannya cenderung mempunyai pikiran untuk keluar, mengevaluasi alternatif pekerjaan lain dan berkeinginan untuk keluar karena berharap menemukan pekerjaan yang lebih memuaskan. Hasil penelitian ini mendukung Chen, (2004); Shaiful dan Ali, (2005); dan Akbari et al., (2013).

Untuk mencapai produktivitas yang diharapkan, diperlukan adanya daya dukung dan kerja keras beserta komponen-komponen lainnya. Kepuasan kerja merupakan salah satu komponen yang mendukung tercapainya produktivitas yang dimaksud. Kepuasan kerja dipandang sebagai perasaan senang atau tidak senang yang relatif, yang berbeda dari pemikiran objektif dan keinginan perilaku. Karena perasaan terkait dengan sikap seseorang, maka kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaan dan harapannya pada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja menunjukkan pada sikap emosional positif yang berdasar pada pengalaman kerja seseorang. Hasil penelitian ini mendukung Rifai, (2005); Kurniawati, (2008); Sardzoska, (2010).

 Pegawai dengan affective commitment yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya, pegawai dengan continuance comitment yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannnya, dan pegawai yang memiliki normative commitment kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukannya atau merasa menjadi kewajiban mereka, Hasil penelitian ini mendukung Kurniawati, (2008).

**V. SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**5.1. Ringkasan Penelitian**

 Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen dan OCB pada PT. Surya Madistrindo. Observasi yang dilakukan peneliti terhadap 112 karyawanPT. Surya Madistrindo serta kajian terhadap *research gap* yang telah disampaikan pada Bab I memunculkan masalah bahwa belum jelasnya faktor-faktor yang menjadi sumber OCB pada PT. Surya Madistrindo.

 Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada OCB menuntun peneliti mengembangkan lima buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 21. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima dari 112 karyawanPT. Surya Madistrindo.

 Hasil dari analisis *full structural equation model*, indeks *goodness of fit* adalah *Chi-Square* = 108,675, derajad bebas = 98, *Probability* = 0,217, GFI = 0,899, AGFI = 0,861, TLI = 0,984, CFI = 0,987, RMSEA = 0,031, menunjukkan bahwa model yang dikembangkan secara keseluruhan memenuhi syarat dan dapat diterima. Hipotesis kausalitas yang dikembangkan telah diuji dengan menggunakan uji Critical Ratio dalam program SEM AMOS yang identik dengan uji-t regressi, pengujian menunjukkan bahwa semua koefisien regressi adalah signifikan berbeda dari nol, karena itu hipotesis dapat diterima.

**5.2. Simpulan Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak enam hipotesis. Simpulan dari enam hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

1. Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap komitmenorganisasi menunjukkan nilai CR sebesar 3,929 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 3,929 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 1 diterima.
2. Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmenorganisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,732 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,732 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis diterima.
3. Hasil pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap OCB menunjukkan nilai CR sebesar 2,375 dan dengan probabilitas sebesar 0,018. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,375 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,018 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 3 diterima.
4. Hasil pengujian pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB menunjukkan nilai CR sebesar 1,805 dan dengan probabilitas sebesar 0,071. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR sebesar 1,805 yang lebih besar dari 1,54 dan probabilitas 0,071 yang lebih kecil dari 0,1. Dengan demikian hipotesis 4 diterima.
5. Hasil pengujian pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB menunjukkan nilai CR sebesar 2,896 dan dengan probabilitas sebesar 0,004. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 2,896 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,004 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian hipotesis 5 diterima.

**5.3. Kesimpulan atas Masalah Penelitian**

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “bagaimana meningkatkan OCB?”. Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan dua (2) proses dasar untuk meningkatkan budaya organisasi dan kepuasan kerja yang berdampak pada OCB antara lain yaitu:

**Pertama**, untuk mendapatkan komitmen organisasi dalam meningkatkan OCB adalah meningkatkan budaya organisasi. Komitmen organisasiyang tinggi tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya budaya organisasi yang baik. Proses pencapaian OCB tersaji dalam Gambar 5.1 sebagai berikut:

**Gambar 5.1:**

**OCB-Proses 1**

**Kedua**, untuk mendapatkan komitmen organisasi dalam meningkatkan OCB adalah meningkatkan kepuasan kerja. Komitmen organisasiyang tinggi tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya kepuasan kerja yang baik. Proses pencapaian OCB tersaji dalam Gambar 5.2 sebagai berikut:

**Gambar 5.2:**

**OCB-Proses 2**

**5.4. Implikasi Kebijakan**

Implikasi kebijakan dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Manajemen PT. Surya Madistrindo selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan gaji dan bonus berupa jasa poduksi, THR, tunjangan cuti dan asuransi jiwa/kesehatan, hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.
2. Manajemen PT. Surya Madistrindo memberikan peluang promosi lebih cepat bagi mereka yang berpotensi, hal tersebut akan memberikan budaya organisasi yang kondusif untuk membentuk komitmen yang kuat dalam diri karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
3. Manajemen PT. Surya Madistrindo perlu memberikan reward yang sepadan bagi karyawan yang telah bekerja diatas 10 tahun, seperti pernah dilakukan pada periode lalu ,hal tersebut penting karena karyawan dengan pengalaman kerja yang lama menunjukkan komitmen yang kuat dan mempunyai pengalaman atas pekerjaannya yang dapat menunjang kinerjanya.
4. Manajemen PT. Surya Madistrindo disarankan memberikan kesempatan berkarir/ promosi atau memberikan bonus atas penghematan yang dilakukan dari rencana biaya yang direncanakan.

**5.5. Kontribusi Teori**

Kontribusi teori dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.1 sebagai berikut:

**Tabel 5.1:**

**Kontribusi Teori**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Penelitian Terdahulu** | **Penelitian Sekarang** | **Kontribusi Teori** |
| Shaiful dan Ali,(2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi | Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap komitmen organisasi | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Shaiful dan Ali,(2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi |
| Ueda (2012)dalam penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB | Budaya organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap OCB | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Ueda (2012)yang menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB |
| Akhbari et al., (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi | Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan positif terhadap komitmen organisasi | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Akhbari et al., (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi |
| Shaiful dan Ali,(2005) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB | Kepuasan kerjaberpengaruh secara signifikan positif terhadap OCB | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Shaiful dan Ali,(2005) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB |
| **Penelitian Terdahulu** | **Penelitian Sekarang** | **Kontribusi Teori** |
| Ueda (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB | Komitmenberpengaruh secara signifikan positif terhadap OCB | Studi ini memperkuat penelitian riset studi Ueda (2012) yang menyatakan bahwa komitmen mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB |

**5.6. Keterbatasan Penelitian**

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan permodelan penelitian ini berasal dari hasil squared multiple correlation menunjukkan besaran 0,35 untuk komitmen organisasi; dan 0,41untuk OCB. Hal ini menginformasikan kurang optimalnya variabel antiseden dari variabel-variabel endogen tersebut. Besaran yang optimal sebaiknya diatas 0,70.
2. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada kasus lain diluar obyek penelitian ini yaitu: karyawan PT. Surya Madistrindo.

**5.7. Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang,maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen yang mempengaruhi OCB. Variabel yang disarankan adalah: iklim kerja, stress dan lain sebagainya.

**DAFTAR PUSTAKA**

Akhbari, Maryam; Negar Tabesh; dan Vahid Ghasemi, (2013), “Perceived organizational justice, job satisfaction, and OCB: How do they relate to each other,” *Journal of Basic and Applied Scientific Research*

Astuti, Sih Darmi dan Subagyo, Herry.2005.Pengaruh Keadilan Prosedural dan Keadilan Distributif terhadap Kepuasan pada Penilaian, Komitmen dan Turnover Intention. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 12 No. 1 Mar. p.23-44

Chen, Li Yueh. 2004. Examining the Effect of Organization Cyulture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan.*The Journal of American Academy of Business*. Cambridge. September. p. 432-438

Emilisa, Netania. 2001. Hubungan antaran Job Satistaction dengan Organizational Commitment pada Dana Pensiun Lembaga Keuangan yang dikelola oleh Perusahaan Asuransi di Jakarta. *Media Riset Bisnis dan Manajemen*. Vol. 1 No. 3 p. 229-244

Fuad Mas’ud, 2004, *Survai Diagnosis Organisasional (Konsep dan Aplikasi)*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, Imam dan Setiawan, Ivan. 2005. Pengaruh Multidimensi Komitmen Organizational terhadap inten keluar dalam Setting Akuntan Publik.*Usahawan*.No. 4 Tahun XXXIV. April. p. 39-44

Ghozali, 2011, *Aplikasi analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Badan Penerbit UNDIP , Semarang.

Hair, J.F.,Jr.,R.E. Anderson, R.L., Tatham & W.C. Black, (1995),*Multivariate Data Analysis With Readings*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kuehn, Kennit dan Busaidi, Yousef. 2002. Citizenship Behavior in A Non-Western Context : An Examination of The Role of Satisfaction, Commitment and Job Characteristics On Self-Reported OCB.*IJCM* Vol. 12 No. 2 p. 107-125

Kurniawati, Indah Anggun, (2008), “Perbedaan tingkat OCB pada karyawan yang memiliki kepuasan tinggi dan karyawan yang memiliki kepuasan rendah,” *Jurnal Psikologi*

Lawrence, Janet; Molly Ott; dan Alli Bell, (2011), Faculty organizational commitment and citizenship, *Res High Educ*

Lee, Jangwoo and Miller Danny. 1999. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. *Strategic Management Review*.Vol.20 p. 579-593.

Menon, Maria E, 2002, “Perceptions of Pre-Service and In-Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus”, *The International Journal of Educational Management*, 16 February, p.91-97.

Meyer, John; Ramona, Bobocel and Natalie, Allen. 1991. Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment : P A Longitudinal Study of Pre-and Post-entry Influences. *Journal of Management*. Vol. 17 No. 4, 717-733

Meyer, Allen And Smith. 1993. Commitment to Organizational and Occupatons : Extention and Test of A Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. p. 538-551

Rifai, Harif Amali. 2005. A Test of the Relationships Among Prceptions of Justice, Job Satisfaction, Affective Commitment and OCB.*Gadjah Mada International.Journal of Bussiness*.May-August.Vol. 7. No. 2 p. 131-154

Robbins, Stephen. 2006. *Perilaku Organisasi*.Prentice Hall.PT Indeks Kelompok Gramedia.Edisi Bahasa Indonesia. Edisi Kesepuluh

Sandra, Devy, (2008), “Kontribusi komitmen organisasional dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB pada PT Carefour Indonesia,” *Jurnal Psikologi*

Shaiful Annuar Khalid dan Hasan Ali, (2005),” Self and Superior ratings of organizational citizenship behaviour: Are there differences in the sources ratings,” *Problems and Perspectives Management*,

Sloat, Kim. 1999. Organizational Citizenship. Does Your Firm Inspire Employees to be “ Good Citizens “ ?. *American Society of Sofety Engineers*. April

Ueda, Yutaka, (2012), “OCB in japanesse organization: the effect job involvement, organizational commitment, and collectivism,” *Journal of Behavioral Studies in Bussiness*

Veitzhal Rivai, 2003, “Bagaimana Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank : Survey di Bank Negara Indonesia dan Bank Mandiri (2001)” *Jurnal Ekonomi Perusahaan*, Volume 10 No.2 Juni 2003.