



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI PDAM
KABUPATEN BONDOWOSO**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON EMPLOYEES OF
PDAM BONDOWOSO DISTRICT*

SKRIPSI

Oleh :
Michael Beta Manuruk
140810201270

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**



**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI PDAM
KABUPATEN BONDOWOSO**

*THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB SATISFACTION AND
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) ON EMPLOYEES OF
PDAM BONDOWOSO DISTRICT*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
Dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :
Michael Beta Manuruk
140810201270

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2017**

KEMENTERIAN RISET ,TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : MICHAEL BETA MANURUK
NIM : 140810201270
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : MSDM
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship (OCB) Pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan maka saya bersedia mempertanggung jawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember,

Yang menyatakan,

Michael Beta Manuruk
NIM 140810201270

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan organizational citizenship (OCB) pada pegawai PDAM kabupaten bondowoso.

Nama Mahasiswa : Michael Beta Manuruk

NIM : 140810201270

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs.Moch.Syahrudin, M.M.
NIP. 19550919 198503 1 001

Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M
NIP. 197912212008122002

Menyetujui,
Ketua Jurusan Program Studi
S1 Manajemen

Dr.Ika Barokah Suryaningsih,SE.,MM
NIP. 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH BUDAYA ORGANISAS DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI PDAM
KABUPATEN BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Michael Beta Manuruk
NIM : 140810201270
Jurusan : S1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal :

24 Mei 2017

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar sarjana dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Susunan Tim Penguji

Ketua : Dr.Diana Sulianti K Tobing S.E.,M.Si :
NIP. 197412122000122001

Sekretaris : Drs.Ketut Indraningrat M.Si :
NIP. 196107101989021002

Anggota : Tatok Endhiarto S.E.,M.Si :
NIP. 196004041989021001

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember,

Dr.Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak.,CA
NIP.19710727 199512 1 001

PERSEMBAHAN

Puji Syukur kepada Tuhan yang maha esa dengan sepenuh hati dan jiwa saya persembahkan skripsi ini kepada :

1. Ayahku Yohanes Rade Serong dan Ibuku Agustina Palembangan terimakasih yang teramat dalam atas cinta,kasih sayang dan doamu selama ini,
2. Untuk kakakku Yorvania Beta Manuruk dan Yosvandi Beta Manuruk semoga kita bisa membuat bangga kedua orang tua kita.
3. Sahabat sahabatku,teman teman di bondowoso,teman kampus,dan rekan organisasiku Mahapala
4. Tak lupa juga untuk ibu guru yang telah mendidik saya mulai dari taman kanak kanak sampai saat ini.
5. Almamater Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

Firmanmu itu Pelita bagi kakiku dan Terang bagi jalanku
(Mazmur 119:105)

Karena Tuhanlah yang memberikan hikmat,dari mulutnya datang
Pengetahuan dan Kepandaian.
(Amsal 2:6)

Kemajuan bukanlah memperbaiki apa yang telah kita lakukan,tetapi
mencapai apa yang belum kau lakukan.
(Kahlil Gibran)

Jadikanlah apa yang diraih orang lain sebagai motivasi untuk
kita,yakinlah kita juga pasti bisa,dan tetaplah bersyukur dengan apa
yang telah kita miliki saat ini.
(Penulis)

RANGKUMAN

Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso, Michael Beta Manuruk, 140810201270; 2017; 154 halaman; Jurusan Manajemen; Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu aspek sumber daya manusia atau karyawan yang penting dalam mendukung terlaksananya tujuan organisasi. *OCB* ini dapat terjadi apabila setiap pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Selain itu, penerapan budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan jiwa gotong royong, kekeluargaan, dan komunikasi yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja dan OCB. Faktor lain yang dinilai dapat mempengaruhi *OCB* dan kepuasan kerja adalah komitmen organisasi.

PDAM Kabupaten Bondowoso merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat Kabupaten Bondowoso. Dalam hal ini pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso merupakan ujung tombak perusahaan yang menjadi salah satu kunci pelayanan dari PDAM. Hal tersebut menjadikan perilaku pegawai memainkan peranan penting dalam pelayanan. Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso dituntut harus bisa memberikan pelayanan kepada konsumen dengan responsif tanpa mengeluhkan bagaimana pun kondisi dan keadaan pekerjaan. Dengan tuntutan seperti itu, pegawai PDAM merupakan salah satu dari elemen perusahaan yang sangat membutuhkan perilaku-perilaku dari dimensi OCB.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso. Sebanyak 102 sampel digunakan dengan memanfaatkan teknik purposive sampling. Metode analisis data menggunakan Path Analysis (Analisis jalur). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z), variabel komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z), variabel budaya organisasi (X1) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y), variabel komitmen organisasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y), dan variabel kepuasan kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap OCB (Y).

Kata Kunci : Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, , OCB

SUMMARY

The Influence Of Organizational Culture And Organizational Commitment On Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior (OCB) On Employees Of PDAM Bondowoso District, Michael Beta Manuruk, 140810201270; 2017; 154 pages; Management Department; Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is one aspect of human resources which is important in supporting the implementation of organizational goals. OCB can occur if every employee has satisfaction feeling in working. Job satisfaction is a reflection of the individual's feelings and attitudes toward his work, which is the interaction between his / her work environment. In addition, the application of a good organizational culture can improve the soul of cooperation, kinship, and better communication so as to increase job satisfaction and OCB. Another factor that is judged to affect OCB and job satisfaction is organizational commitment.

PDAM of Bondowoso district is a Regional Owned Enterprise Entered into the category of service providers whose duty is to provide clean water services to the people of Bondowoso district. In this case, PDAM Bondowoso employees are the spearhead of the company which is one of the key services of PDAM. It makes employee behavior plays an important role in service. PDAM Bondowoso employees are required to be able to provide services to consumers with responsiveness without complaining no matter the conditions and conditions of employment. With such demands, PDAM Bondowoso employees are one of the elements of a company that desperately needs the behaviors of the OCB dimension.

The population of this study is all employees of the PDAM Bondowoso. One hundred two samples are used by utilizing purposive sampling technique. Methods of data analysis is using Path Analysis. The result shows that organizational culture variable (X1) has significant effect on job satisfaction (Z), organizational commitment variable (X2) has significant effect on job satisfaction (Z), organizational culture variable (X1) has significant influence to OCB (Y), rganizational commitment (X2) has a significant effect on OCB (Y), and job satisfaction variable (Z) has significant effect on OCB (Y).

Keywords: Job Satisfaction, OCB, Organizational Commitment, Organizational Culture

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur sebesar besarnya kepada Tuhan yang maha esa, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan Skripsi dengan judul “Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan organizational behavior citizenship (OCB) pada pegawai pdam kabupaten Bondowoso” . Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan akademis dalam rangka menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Tuhan yang maha esa serta dorongan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad S.E., M.M., Ak., CA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
2. Dr. Handriyono, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
3. Dr.Ika Barokah Suryaningsih, M.M. selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember;
4. Drs.Moch.Syahrudin , M. M. dan Ema Desia Prajitiastari, S.E., M.M selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga Skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Dosen Fakultas ekonomi yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis terimakasih sudah membantu kelancaran dalam menyelesaikan Skripsi ini.
8. Kedua orang tuaku, Yohanes Rade S dan Agustina Palembang, terimakasih atas cinta, kasih sayang, nasehat, motivasi, doa dan materi yang selalu tercurah untukku .

9. Kakakku Yorvani Beta Manuruk dan Yosvandi Beta Manuruk yang selalu mendukung dan memberikan arahan selama ini.
10. Terimakasih sebesar-besarnya untuk keluarga besar organisasi tercinta Mahapala yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
11. Segenap Sahabatku,teman temanku semuanya dimanapun mereka berada,terimakasih telah mengisi hari hariku.
12. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu dalam kesempatan ini,yang telah memberikan bantuan moral dan materiil dalam proses penyelesaian skripsi ini.

Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember,15 Mei 2017

Penulis

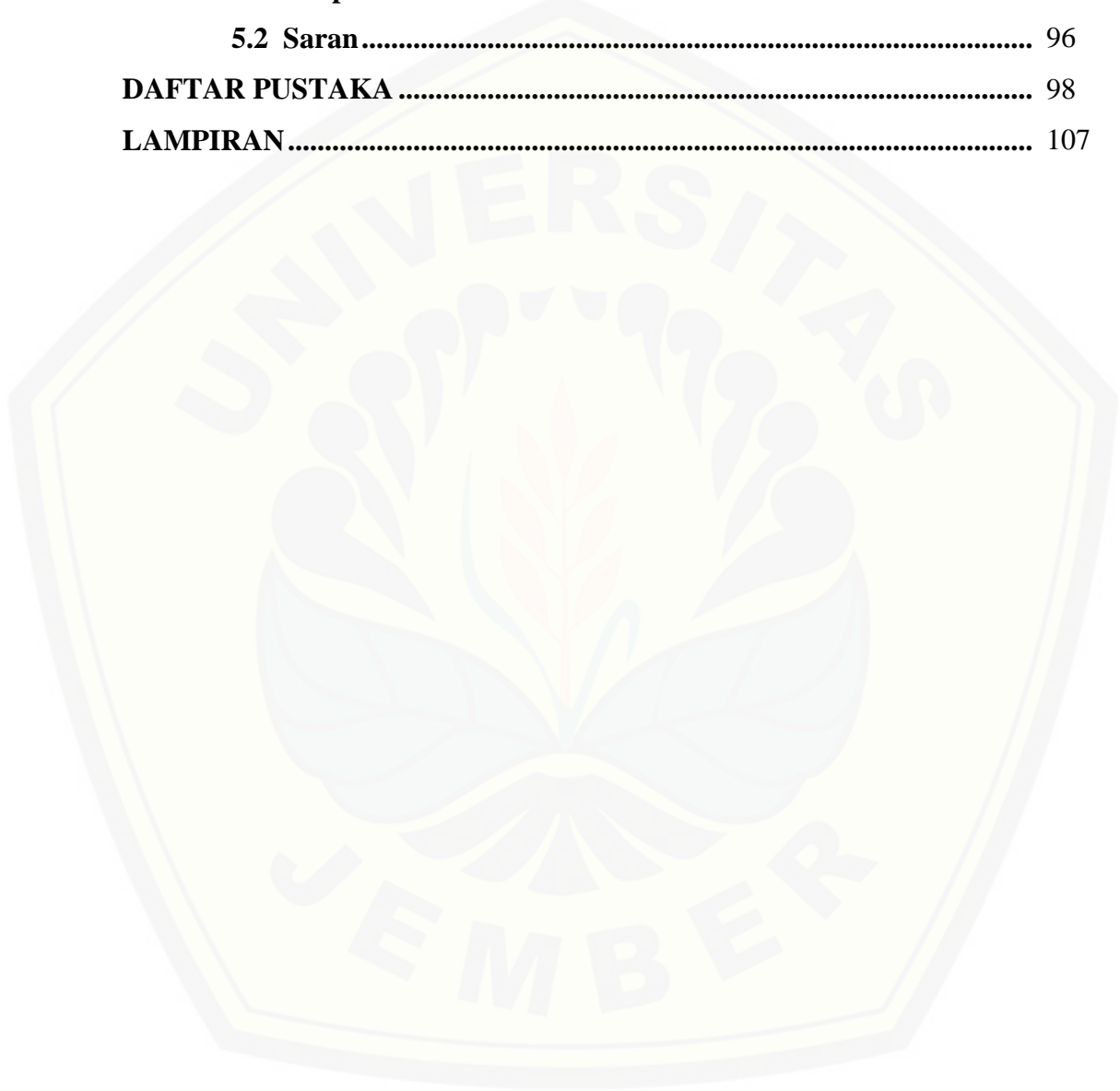
DAFTAR ISI

	Hal.
HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vii
RANGKUMAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1. Landasan Teori	8
2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi	8
2.1.2 Komponen Pembentuk Budaya Organisasi	10
2.1.3 Tipe Budaya Organisasi.....	12
2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi	12
2.1.5 Indikator Budaya Organisasi	14
2.1.6 Komitmen Organisasi	17
2.1.7 Dimensi Komitmen Organisasi.....	18
2.1.8 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi.....	19

2.1.9 Bentuk Komitmen Organisasi.....	21
2.1.10 Indikator Komitmen Organisasi.....	21
2.1.11 Kepuasan Kerja.....	22
2.1.12 Teori Kepuasan Kerja	24
2.1.13 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja.....	26
2.1.14 Indikator Kepuasan Kerja	28
2.1.15 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)....	31
2.1.16 Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	32
2.1.17 Bentuk Organizational Citizenship Behavior (OCB)	34
2.1.18 Faktor yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	36
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	38
2.3 Kerangka Konseptual.....	40
2.4 Hipotesis.....	41
BAB 3. METODE PENELITIAN	47
3.1. Rancangan Penelitian	47
3.2 Populasi dan Sampel.....	47
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	48
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	49
3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....	49
3.5.1 Identifikasi Variabel	49
3.5.2 Definisi Operasional Variabel	50
3.6 Skala Pengukuran	53
3.7 Uji Instrumen Penelitian	53
3.7.1 Uji Validitas.....	53
3.7.2 Uji Reliabilitas.....	54
3.8 Metode Analisis Data	54
3.8.1 Analisis Deskriptif.....	54
3.8.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	55
3.8.3 Uji Asumsi Klasik	56
3.9 Uji Hipotesis (Uji t)	57

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah	58
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1. Hasil Penelitian	61
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso	61
4.1.1.1 Profil PDAM Kabupaten Bondowoso.....	61
4.1.1.2 Organisasi dan Personalia	62
4.1.1.3 Struktur Organisasi	64
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian	66
4.2.1 Karakteristik Responden	66
4.2.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	69
4.2.3 Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi.....	71
4.2.4 Deskripsi Variabel OCB.....	73
4.2.5 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja	74
4.3 Hasil Uji Instrumen Penelitian.....	75
4.4 Hasil Uji Normalitas Data.....	78
4.5 Hasil Analisis Data	79
4.5.1 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	79
4.5.2 Perhitungan Koefisien Jalur	81
4.5.3 Uji Asumsi Klasik	83
4.5.3.1 Uji Normalitas Model	83
4.5.3.2 Uji Multikolinieritas.....	84
4.5.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	84
4.5.4 Hasil Pengujian Hipotesis (Uji t).....	86
4.6 Pembahasan	89
4.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.....	90
4.6.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.....	91
4.6.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso	91
4.6.4 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB Pegawai	

PDAM Kabupaten Bondowoso.....	93
4.6.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.....	93
4.6 Keterbatasan Penelitian.....	94
BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN.....	96
5.1. Simpulan.....	96
5.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN.....	107

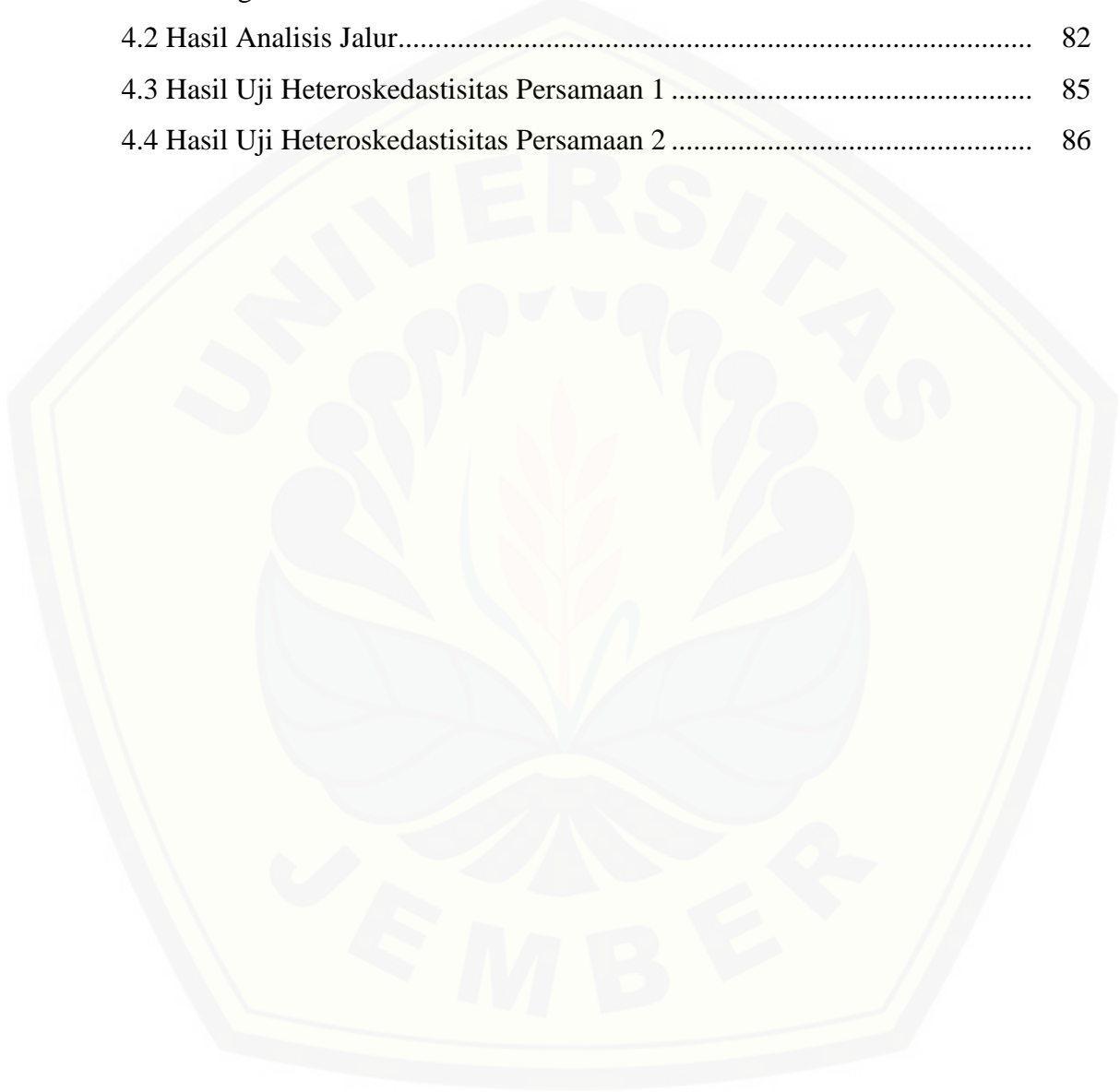


DAFTAR TABEL

	Hal.
2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	41
4.1 Rincian Jumlah Pegawai PDAM Bondowoso.....	63
4.2 Komposisi Responden berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
4.3 Komposisi Responden berdasarkan Usia	67
4.4 Komposisi Responden berdasarkan Pendidikan.....	68
4.5 Komposisi Responden berdasarkan Lama Kerja.....	68
4.6 Komposisi Responden berdasarkan Jabatan.....	69
4.7 Distribusi Frekuensi responden terhadap Indikator Budaya Organisasi	69
4.8 Distribusi Frekuensi responden terhadap Indikator Komitmen Organisasi.....	71
4.9 Distribusi Frekuensi responden terhadap Indikator OCB	73
4.10 Distribusi Frekuensi responden terhadap Indikator Kepuasan Kerja	74
4.11 Hasil Uji Validitas	76
4.12 Hasil Uji Reliabilitas	77
4.13 Hasil Uji Normalitas Data	78
4.14 Hasil Analisis Jalur.....	79
4.15 Hasil Uji Multikolinieritas	84
4.16 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Pertama.....	87
4.17 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kedua	87
4.18 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Ketiga	87
4.19 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Keempat	88
4.20 Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis Kelima.....	89

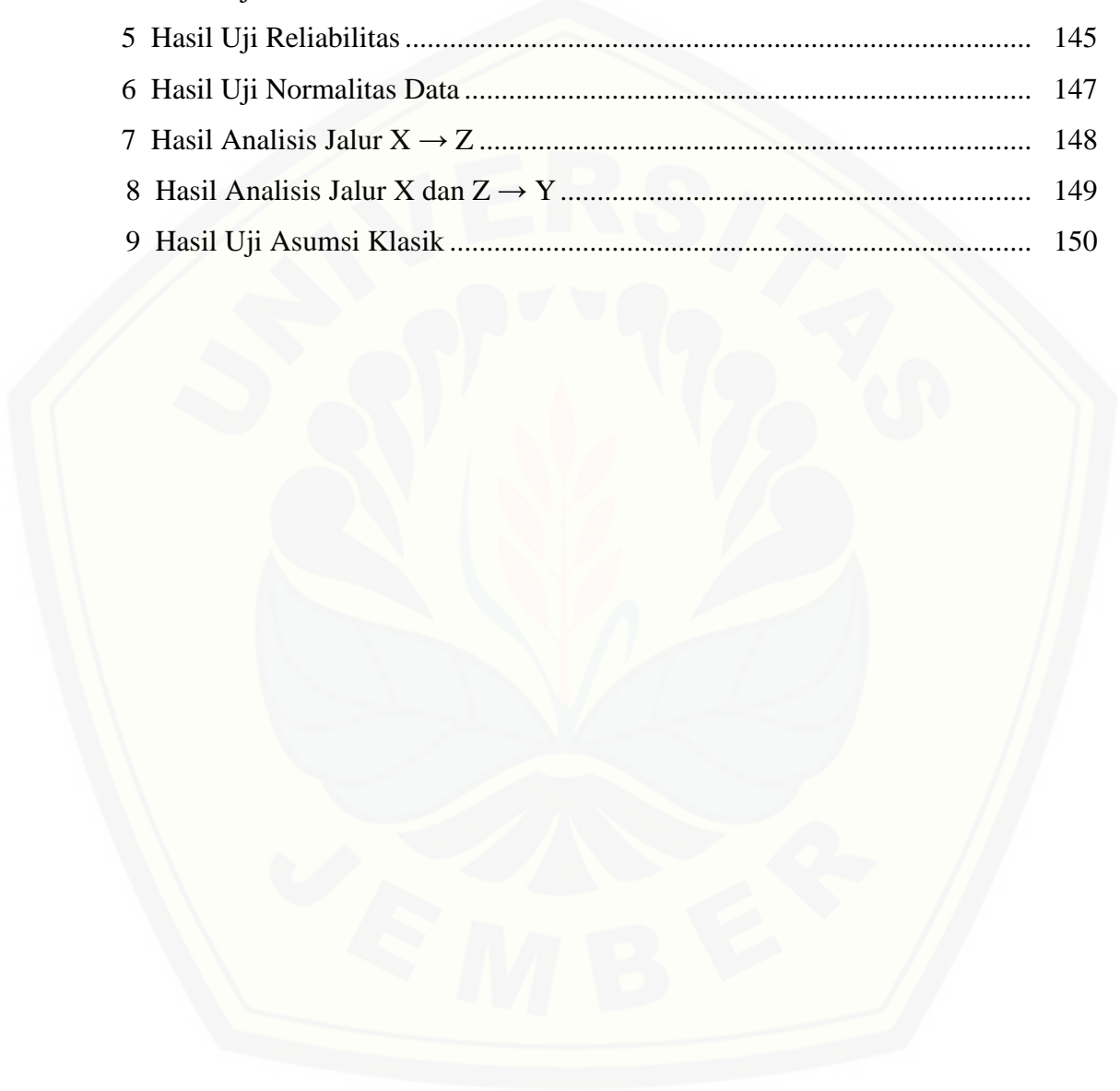
DAFTAR GAMBAR

	Hal.
2.1 Kerangka Konseptual	42
3.1 Model Konseptual Analisis Jalur	56
3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	59
4.2 Hasil Analisis Jalur.....	82
4.3 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1	85
4.4 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2	86



DAFTAR LAMPIRAN

	Hal.
1 Kuesioner Penelitian	110
2 Rekapitulasi Hasil Kuesioner Penelitian	115
3 Tabel Karakteristik Responden.....	136
4 Hasil Uji Validitas	139
5 Hasil Uji Reliabilitas	145
6 Hasil Uji Normalitas Data	147
7 Hasil Analisis Jalur $X \rightarrow Z$	148
8 Hasil Analisis Jalur X dan $Z \rightarrow Y$	149
9 Hasil Uji Asumsi Klasik	150



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu tulang punggung perusahaan dan bagi perusahaan yang ingin menjadi sebuah perusahaan jangka panjang dan bertahan dari masa ke masa, maka dalam rangka mencapai tujuan setiap perusahaan harus lebih mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM). Manusia dalam setiap organisasi baik pemerintah maupun swasta merupakan aset paling penting dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditentukan (Siagian, 2008: 41). Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur merupakan sumber daya birokrasi yang sangat penting. Kelembagaan birokrasi yang baik hanya bisa berjalan apabila diisi dan dijalankan oleh sumber daya manusia yang memiliki komitmen dan kinerja yang memadai dalam mengemban tugas jabatan dan pekerjaannya, disertai perilaku dan sikap yang konsisten dengan misi keberadaannya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sebuah organisasi dapat dikatakan efektif apabila para anggotanya dapat bekerja secara tim dan kinerja tim yang baik dapat dilihat dari interaksi yang baik antar anggotanya baik pada tingkat individu, kelompok, dan sistem organisasi tersebut akan menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan (*turn over*) yang rendah, komitmen organisasi yang tinggi, dan tercapainya kepuasan kerja serta para anggota memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins dan Judge, 2008: 40).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu aspek sumber daya manusia atau karyawan yang penting dalam mendukung terlaksananya tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. Menurut Podsakoff et.al (2000: 544), OCB mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. *Pertama*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. *Kedua*, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. *Ketiga*, OCB dapat

membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. *Keempat*, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasi secara umum untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan. *Kelima*, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas- aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. *Keenam*, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. *Ketujuh*, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan *terakhir*, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan- perubahan lingkungannya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) ini dapat terjadi apabila setiap pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja. Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaannya, yang merupakan interaksi antara yang bersangkutan dengan lingkungan kerjanya. Robbins (2008: 179) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya atau keseluruhan memuaskan kebutuhannya dan secara umum dapat diberi batasan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (As'ad, 2003: 105). *Organizational Citizen Behavior* (OCB) didorong atas rasa kepuasan yang dirasakan oleh pegawai tersebut.

Banyak pakar menyebutkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi (Rashid *et. al*, 2003). Budaya organisasi merupakan falsafah, ideologi, nilai-nilai, anggapan, keyakinan, harapan, sikap dan norma-norma yang dimiliki secara bersama serta mengikat dalam suatu komunitas tertentu. Secara spesifik budaya dalam organisasi

akan ditentukan oleh kondisi kerja tim, kepemimpinan dan karakteristik organisasi serta proses administrasi yang berlaku (Koesmono, 2005: 19). Budaya yang produktif adalah budaya yang dapat menjadikan organisasi menjadi kuat dan tujuan perusahaan dapat terakomodasi.

Budaya juga merupakan pembeda antara suatu komunitas dengan komunitas lainnya. Budaya organisasi antara departemen yang satu dengan departemen lainnya tentu berbeda, hal ini sangat dipengaruhi oleh kondisi pegawai yang ada di dalamnya, beban dan jenis pekerjaan yang dilakukannya serta banyak faktor yang berindikasi mampu mempengaruhi budaya organisasi setiap departemennya. Begitu juga dengan budaya organisasi yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bondowoso dimana budaya organisasi ini terbentuk sudah sejak lama, diantaranya sosialisasi antar pegawai, kerjasama, seragam, budaya pelayanan yang baik, dan lainnya. Budaya organisasi adalah pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan suatu masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasinya (Schein, 2004: 12). Dengan demikian maka budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku dari pegawai yang ada di dalamnya. Bagaimana mereka bersikap, bagaimana mereka bertingkah laku dan bagaimana mereka merespon suatu masalah.

Faktor lain yang dinilai dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dalam penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi (Mathis dan Jackson, 2004: 233). Komitmen organisasional merupakan salah satu faktor penting dalam mewujudkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu sebagai pendorong timbulnya OCB dalam organisasi. Di samping itu, seorang karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan senantiasa berusaha untuk mengembangkan diri demi kemajuan organisasi. Menurut Sakina (2009), hilangnya komitmen karyawan berarti organisasi kehilangan dukungan dan loyalitas dari karyawan. Karyawan yang tidak berkomitmen cenderung tidak peduli dengan tujuan organisasi, melanggar aturan, dan kehilangan gairah dalam

bekerja. Sikap-sikap seperti itu akhirnya berpengaruh terhadap kinerjanya, yang lebih lanjut akan mempengaruhi daya saingnya dengan para kompetitor. Dengan demikian terlihat jelas bahwa komitmen terhadap organisasi sangat penting dan vital bagi kehidupan organisasi.

PDAM Kabupaten Bondowoso merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat Kabupaten Bondowoso. Untuk memenuhi kebutuhan akan kualitas pelayanan air minum bagi pelanggan, PDAM Kabupaten Bondowoso terus berupaya efektif dan efisien membenahi manajemen internalnya, sehingga dari tahun ke tahun jumlah pelanggan meningkat cukup signifikan. Berdasarkan informasi dari Direktur Utama PDAM Kabupaten Bondowoso, terjadi peningkatan jumlah pelanggan air minum (www.pdam.bondowosokab.go.id). Hingga akhir tahun 2015, pelanggan yang tersebar di 12 unit pelayanan kecamatan telah mencapai 15.510 pelanggan. Seiring peningkatan jumlah pelanggan, PDAM Kabupaten Bondowoso akan terus berbenah sehingga bisa memberikan pelayanan memuaskan kepada pelanggannya. Untuk meningkatkan pelayanan, pihak PDAM Kabupaten Bondowoso bekerjasama dengan perbankan agar memudahkan pelanggan membayar tagihan, bahkan bisa dilakukan secara *online*.

Berdasarkan survey awal terdapat fenomena budaya kerja di PDAM Kabupaten Bondowoso yaitu kurangnya pegawai dalam bersosialisasi, penempatan kantor yang kurang memadai, dari cara berpakaian pegawai menggunakan pakaian bebas tanpa menggunakan seragam sesuai peraturan yang berlaku pada perusahaan. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, seharusnya merasa bangga menggunakan seragam yang telah ditetapkan oleh organisasi. PDAM Kabupaten Bondowoso setiap hari melakukan apel pagi, yang dimaksudkan salah satu diantaranya adalah sebagai upaya menanamkan budaya organisasi kepada pegawai. Namun, masih saja terdapat pegawai yang tidak mengikuti apel pagi tersebut. Sehingga kurang menunjukkan kekompakan dan pegawai merasa jenuh akan situasi dalam bekerja. Maka dengan adanya masalah tersebut tidak ada pendekatan antara atasan dan bawahan, atasan

tidak mau tahu masalah internal dalam perusahaannya sehingga pegawai sering mengeluh.

Kemudian untuk kepuasan kerja sendiri pegawai masih belum puas dengan promosi karir, dan kondisi kerja. Pegawai mengharapkan kedepannya untuk promosi karir dapat diberikan pada setiap pegawai yang memiliki kemampuan dalam meningkatkan karirnya sesuai dengan kinerjanya. Kondisi ini tentunya akan mendorong pegawai untuk memiliki hasrat berprestasi dengan berkeinginan untuk menambah ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang tugasnya. Berkaitan dengan kondisi kerja yang dirasakan, pegawai masih merasakan perlunya perbaikan kondisi kerja sehingga menjadi lebih nyaman serta diharapkan adanya perhatian dari pimpinan dalam hal penciptaan kondisi kerja yang lebih nyaman.

Dunia pelayanan adalah dunia tanpa batas yang terus berkembang dan terus menuntut inovasi menuju lebih baik. Di dalam industri jasa, karyawan yang melakukan kontak langsung dengan konsumen merupakan representatif dari organisasi dan kualitas jasa yang ditawarkan oleh organisasi tersebut (Bambale, 2011). Dalam hal ini pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso merupakan ujung tombak perusahaan yang menjadi salah satu kunci pelayanan dari PDAM. Hal tersebut menjadikan perilaku pegawai memainkan peranan penting dalam pelayanan. Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso dituntut harus bisa memberikan pelayanan kepada konsumen dengan responsif tanpa mengeluhkan bagaimana pun kondisi dan keadaan pekerjaan. Dengan tuntutan seperti itu, pegawai PDAM merupakan salah satu dari elemen perusahaan yang sangat membutuhkan perilaku-perilaku dari dimensi OCB.

Cakupan wilayah pelayanan yang sangat luas dan jumlah pelanggan yang semakin bertambah ini menjadi tantangan bagi PDAM Kabupaten Bondowoso untuk tetap bisa memberikan pelayanan yang memuaskan, profesional dan berkelanjutan bagi semua masyarakat. Karena itulah PDAM Kabupaten Bondowoso menetapkan target untuk bisa memaksimalkan kinerja dari setiap individu pegawai yang ada di perusahaan, salah satunya dengan mendorong mereka untuk bersedia menunjukkan OCB dalam bekerja. Dengan pola interaksi

yang terjadi antara pegawai yang dimiliki dengan pihak manajemen perusahaan ataupun antara sesamanya selama ini berjalan dengan baik yang diindikasikan salah satunya dengan minimnya (hampir tidak ada) konflik manajemen yang terjadi di perusahaan, membuat PDAM Kabupaten Bondowoso diasumsikan memiliki modal sosial dan tingkat kepercayaan organisasional yang kuat yang mempunyai potensi positif untuk terus dikembangkan dan diharapkan akan mampu mendorong pegawainya untuk menunjukkan OCB dalam bekerja.

1.2 Rumusan Masalah

Bertolak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso?
2. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso?
3. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso?
5. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi bagi pihak yang terkait diantaranya:

1. Bagi PDAM Kabupaten Bondowoso

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan informasi mengenai keterkaitan pentingnya budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di PDAM Kabupaten Bondowoso. Sehingga, dapat dijadikan bahan kajian oleh PDAM Kabupaten Bondowoso dalam pengambilan keputusan dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

2. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan penelitian yang sejenis, dan menambah khasanah pengetahuan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap cara pandang karyawan terhadap organisasi mereka, tanggung jawab serta komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Menurut Umar (2008: 207) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan keyakinan bersama yang diambil dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendiriannya yang kemudian berinteraksi menjadi norma-norma, dimana norma tersebut dipakai sebagai pedoman cara berpikir dan bertindak dalam upaya mencapai tujuan bersama. Robbins dan Judge (2010: 520) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Sistem makna bersama ini merupakan sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Schein (2004: 12) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola dasar yang diterima oleh organisasi untuk bertindak dan memecahkan masalah, membentuk karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan dan mempersatukan anggota-anggota organisasi. Didit (2013: 143) menjelaskan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, keyakinan dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan, dapat memperjelas tujuan dan arah strategis organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai-nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.

Budaya organisasi seperti yang dikemukakan oleh Djokosantoso (2003: 17) menyatakan bahwa budaya korporat atau budaya manajemen atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan di dalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku

karyawan. Pendapat Susanto (1997: 3) definisi budaya organisasi adalah sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

Menurut Kast (dalam Robins, 2008: 256) memberikan definisi budaya organisasi sebagai sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku. Sedangkan Schein (2004:16) mendefinisikan budaya sebagai pola dari asumsi dasar yang telah ditentukan atau dikembangkan untuk mempelajari cara-cara berintegrasi, yang telah berfungsi dengan baik yang telah dianggap baru oleh karenanya harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang besar untuk memikirkan, memandang dan merasa berkepentingan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi atau perusahaan bersifat sangat persuasif dan mempengaruhi hampir keseluruhan aspek kehidupan organisasi. Demikian juga budaya organisasi mampu menumpulkan atau membelokkan dampak perubahan organisasi yang sudah direncanakan secara matang. Pada dasarnya, budaya organisasi atau perusahaan menjelma dalam berbagai wujudnya dan karena bisa mendukung atau menghambat perubahan. Budaya organisasi dimanifestasikan dalam dua bentuk yaitu konkrit dan abstrak. 1) konkrit, hal ini bisa dilihat dari cara anggota melayani konsumen, cara berpakaian anggotanya. Dan cara berkomunikasi baik antara atasan dan bawahan maupun rekan sekerja. 2) abstrak, hal ini bisa dilihat secara kasat mata. Bentuk ini merupakan bagian yang paling sukar diubah karena terdapat pada sisi kognitif sistem nilai sebuah budaya perusahaan. Disini budaya perusahaan berbentuk ide atau gagasan anggota organisasi tentang lingkungannya yang relatif stabil dari waktu ke waktu walau anggota berubah.

Budaya organisasi pada dasarnya tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya secara umum yang ada dalam masyarakat. Berdasarkan pengertian Kast (dalam Robbins, 2008: 248) dimana budaya organisasi merupakan seperangkat

sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku, maka sebenarnya budaya organisasi kalau merupakan bagian dari budaya umum yang berkembang dalam masyarakat dalam lingkup spesifik yang bersifat abstrak.

Berdasarkan definisi di atas maka budaya organisasi dapat diartikan sebagai sebuah nilai, keyakinan dan sikap yang mampu mendorong anggota organisasi untuk terlibat dalam mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama dalam satu kesatuan, sehingga organisasi mampu mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang tinggi. Berbagai definisi tentang budaya perusahaan tersebut menyimpulkan betapa budaya perusahaan sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan bisnis.

2.1.2 Komponen Pembentuk Budaya Organisasi

McKenna dan Beech (2001: 15) mengelompokkan variabel-variabel budaya organisasi seperti berikut:

1. *Artifacts*

Adalah hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan bila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang terlihat, seperti produk dan perilaku anggota kelompok.

2. *Espoused Values*

Adalah alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya, meliputi strategi, sasaran/tujuan dan filosofi.

3. *Basic Underlying Assumption*

Yaitu keyakinan dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi yang sering melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

Selanjutnya menurut McKenna dan Beech (2001: 60) membagi budaya organisasi ke beberapa komponen pembentuk berikut ini:

1. Filosof yang menjadi panduan penetapan kebijakan organisasi yang berkenaan dengan karyawan maupun klien
2. Nilai-nilai dominan yang dipegang organisasi
3. Norma-norma yang diterapkan dalam bekerja
4. Aturan main untuk berelasi dengan baik dalam organisasi yang harus dipelajari anggota baru agar dapat diterima organisasi.
5. Tingkah laku khas tertentu dalam berinteraksi yang rutin dilakukan antaranggota organisasi. Perasaan atau suasana yang diciptakan dalam organisasi.

2.1.3 Tipe Budaya Organisasi

Harrison (2002: 65) membagi empat tipe budaya organisasi:

1. Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)

Budaya ini lebih memfokuskan sejumlah kecil pimpinan menggunakan kekuasaan yang lebih banyak dalam memerintah. Budaya kekuasaan juga dibutuhkan dengan syarat mengikuti esepso dan keinginan anggota suatu organisasi. Seorang dosen, seorang guru dan seorang karyawan butuh adanya peraturan dan pemimpin yang tegas dan benar dalam menetapkan seluruh perintah dan kebijakannya. Karena hal ini menyangkut kepercayaan dan sikap mental tegas untuk memajukan institusi organisasi. Kelajiman diinstitusi pendidikan yang masih menganut manajemen keluarga, peranan pemilik institusi begitu dominan dalam pengendalian sebuah kebijakan institusi akademis, terkadang melupakan nilai profesionalisme yang justru hal inilah salah satu penyebab jatuh dan mundurnya sebuah perguruan tinggi.

2. Budaya Peran (*Role Culture*)

Budaya ini ada kaitannya dengan prosedur birokratis, seperti peraturan organisasi dan peran/jabatan/posisi spesifik yang jelas karena diyakini bahwa hal ini akan menstabilkan sistem. Keyakinan dan asumsi dasar tentang

kejelasan status/posisi/peranan yang jelas inilah akan mendorong terbentuknya budaya positif yang jelas akan membantu menstabilkan suatu organisasi. Bagi seorang dosen tetap jauh lebih cepat menerima seluruh kebijakan akademis daripada dosen terbang yang hanya sewaktu-waktu hadir sesuai dengan jadwal perkuliahan. Bentuk budaya ini kalau diterapkan dalam budaya akademis dapat dilihat dari sejauhmana peran dosen dalam merancang, merencanakan dan memberikan masukan (input) terhadap pembentukan suatu nilai budaya kerja tanpa adanya birokrasi dari pihak pimpinan. Jelas masukan dari bawah lebih independen dan dapat diterima karena sudah menyangkut masalah personal dan bisa didukung oleh berbagai pihak melalui adanya perjanjian psikologis antara pimpinan dengan dosen yang dibawahnya. Budaya peran yang diberdayakan secara jelas juga akan membentuk terciptanya profesionalisme kerja seorang dosen dan rasa memiliki yang kuat terhadap peran sosialnya di kampus serta aktifitasnya diluar kegiatan akademis dan kegiatan penelitian.

3. Budaya Pendukung (*Support Culture*)

Budaya dimana didalamnya ada kelompok atau komunitas yang mendukung seseorang yang mengusahakan terjadinya integrasi dan seperangkat nilai bersama dalam organisasi tersebut. Selain budaya peran dalam menginternalisasikan suatu budaya perlu adanya budaya pendukung yang disesuaikan dengan kredo dan keyakinan anggota dibawah. Budaya pendukung telah ditentukan oleh pihak pimpinan ketika organisasi atau institusi tersebut didirikan oleh pendirinya yang dituangkan dalam visi dan misi organisasi tersebut. Jelas di dalamnya ada keselarasan antara struktur, strategi, dan budaya itu sendiri. Dan suatu waktu bisa terjadi adanya perubahan dengan menanamkan budaya untuk belajar terus menerus (*longlife education*).

2.1.4 Fungsi Budaya Organisasi

Dalam setiap organisasi tentunya memiliki kebiasaan atau yang lebih dikenal dengan budaya organisasi, dimana setiap organisasi memiliki ciri khas

dalam hal budaya ini. Budaya ini merupakan kebiasaan masa lalu dan sudah melekat dalam setiap aktivitas organisasi tersebut. Budaya inilah yang membentuk lingkungan kerja dalam organisasi atau perusahaan. Adapun budaya organisasi memiliki dua fungsi utama yaitu (Rivai, 2008: 30):

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsi integrasi internal ini akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerjasama secara efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi dan pelayanan terhadap konsumen.

Menurut Robbins (2008: 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Dan menurut pendapat Siagian (2009: 153) mencatat lima fungsi penting budaya organisasi, yaitu:

1. Sebagai penentu batas-batas perilaku dalam arti menentukan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, menentukan yang benar dan yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri suatu organisasi dan para anggotanya.
3. Menumbuhkan komitmen sepadan kepentingan bersama di atas kepentingan individual atau kelompok sendiri.
4. Sebagai tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi
5. Sebagai alat pengendali perilaku para anggota organisasi yang bersangkutan.

2.1.5 Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2008: 10), ada 10 indikator budaya organisasi yaitu:

1. Inisiatif individual, tingkat tanggung jawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan beresiko, sejauh mana pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah, sejauh mana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi, tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen, tingkat sejauh mana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol, jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas, tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan, tingkat sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih.

9. Toleransi terhadap konflik, tingkat sejauh mana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik terbuka.
10. Pola-pola komunikasi, tingkat sejauh mana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Menurut Tampubolon (2008: 233), menyimpulkan indikator budaya organisasi menjadi 6 yaitu:

1. Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Perilaku karyawan yang demikian dibentuk apabila berdasarkan kesepakatan bersama sehingga secara tidak langsung membuat rasa tanggung jawab bagi karyawan untuk melakukan tindakan mencegah terjadi kerugian secara konsisten. Kerugian ini lebih pada waktu, dari rasa sensitifnya karyawan dapat mengantisipasi risiko yang mengakibatkan kerugian lain, seperti merusak nama baik perusahaan yang kemungkinan larinya konsumen ke produk lain.
2. Memberi perhatian pada setiap masalah secara detail, memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Sikap yang demikian akan menggambarkan tingkat kualitas pekerjaan yang sangat tinggi. Apabila semua karyawan memberikan perhatian secara detail terhadap semua permasalahan yang ada dalam pekerjaan, maka tingkat penyelesaian masalah dapat digambarkan menjadi suatu pekerjaan yang berkualitas tinggi dengan demikian kepuasan konsumen akan terpenuhi.
3. Berorientasi terhadap hasil yang akan dicapai, supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf. Melalui supervisi dapat diuraikan tujuan organisasi dan kelompok serta anggotanya, dimana tujuan dan hasil yang hendak dicapai. Apabila persepsi bawahan dapat dibentuk dan menjadi satu kesatuan didalam

melakukan tugas untuk mencapai hasil. Dengan demikian semua karyawan berorientasi pada pencapaian tujuan/hasil.

4. Berorientasi kepada semua kepentingan karyawan, keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompakannya tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing. Dengan demikian karyawan selalu berorientasi kepada sesama agar dapat tercapai target tim dan organisasi.
5. Agresif dalam bekerja, produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya. Performa yang baik dimaksudkan antara lain: kualifikasi keahlian (*ability and skill*) yang dapat memenuhi persyaratan produktivitas serta harus diikuti dengan disiplin dan kerajinan yang tinggi. Apabila kualifikasi ini telah di penuhi, maka masih dibutuhkan ketahanan fisik dan keagresifan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang baik.
6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja, performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima. Performa yang baik tidak akan dapat tercipta secara kontinu apabila karyawan tidak dalam kondisi kesehatan yang prima. Kesehatan yang prima akan membentuk stamina yang prima, dengan stamina yang prima akan terbentuk ketahanan fisik yang akurat (*endurance*) dan stabil, serta dengan *endurance* yang prima, maka karyawan akan dapat mengendalikan (*drive*) semua pekerjaan dengan baik. Dengan tingkat pengendalian yang prima, menggambarkan performa karyawan tetap prima dan stabilitas kerja dapat dipertahankan.

Indikator budaya organisasi menurut Robbins & Coulter (2010: 63) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh karyawan diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci/detail.
3. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh pimpinan berfokus pada hasil atau output dan bukannya pada cara mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang, yaitu kadar seberapa jauh keputusan manajemen turut mempengaruhi orang-orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh pekerjaan disusun berdasarkan tim dan bukannya perorangan.
6. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh karyawan agresif dan bersaing, bukannya daripada bekerja sama.
7. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh keputusan dan tindakan organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan *status quo*.

2.1.6 Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008: 69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan tujuannya (Kreitner & Kinicki, 2008: 274). Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Sedangkan Luthans (2006: 249) menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu juga penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dari pengertian tersebut dapat

diartikan komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan loyalitas seseorang pada suatu organisasi dan juga proses yang berkelanjutan dimana seseorang mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Mathins dan Jackson (2006: 122) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen seorang pemerintah daerah, maka ia akan memiliki sikap loyalitas juga berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasinya dengan baik. Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai derajat dimana seseorang terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan seseorang untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat seorang tersebut bekerja.

Komitmen organisasi ialah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi dan kesediaan bekerja keras untuk organisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi. Komitmen organisasi diungkap dengan skala komitmen organisasi. Aspek komitmen diungkap melalui aspek yang dikemukakan Schultz dan Schultz (2003: 290) yaitu: (1) penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi (2) kesediaan untuk berusaha keras demi organisasi dan (3) memiliki keinginan untuk berafiliasi dengan organisasi.

Dari beberapa pengertian komitmen organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu sikap yang ditunjukkan oleh individu dengan adanya identifikasi, keterlibatan serta loyalitas terhadap organisasi. Serta, adanya keinginan untuk tetap berada dalam organisasi dan tidak bersedia untuk meninggalkan organisasinya dengan alasan apapun.

2.1.7 Dimensi Komitmen Organisasional

Terdapat tiga komponen dimensi dari komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer dan Allen dalam Luthans (2006: 237). Ketiga dimensi tersebut adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi. Anggota organisasi akan tetap menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk itu. Contoh: seorang karyawan Bank Indonesia bagian pengawasan akan memiliki komitmen afektif karena ia merasa senang memiliki keterlibatan dalam pengawasan dan pengaturan bank.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Anggota organisasi dengan komitmen berkelanjutan tinggi akan tetap berada dalam organisasi karena merasa membutuhkan organisasi atau perusahaan. Contoh: seorang karyawan Bank Indonesia merasa telah memiliki komitmen karena menerima imbalan yang tinggi, dan apabila memutuskan untuk mengundurkan diri akan berdampak pada penurunan kesejahteraan keluarganya.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut. Contoh: seorang karyawan Bank Indonesia yang bekerja di divisi sumber daya manusia tidak akan mudah untuk melakukan pengunduran. Hal ini karena ia merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pengelolaan sumber daya pada perusahaan.

2.1.8 Faktor-Faktor Komitmen Organisasional

Steers (1988: 124) mengelompokkan komitmen organisasi menjadi tiga faktor:

1. Identifikasi dengan organisasi yaitu penerimaan tujuan organisasi, dimana penerimaan ini merupakan dasar komitmen organisasi. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.
2. Keterlibatan yaitu adanya kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh pada organisasi. Keterlibatan sesuai peran dan tanggungjawab pekerjaan di organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan padanya.
3. Loyalitas yaitu adanya keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan di dalam organisasi. Loyalitas terhadap organisasi merupakan evaluasi terhadap komitmen, serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Komitmen organisasional tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen kerja pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Steers (1988: 131) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap instansi menjadi empat kategori, yaitu:

1. Karakteristik Personal Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian.
2. Karakteristik Pekerjaan Karakteristik pekerjaan meliputi, kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan.
3. Karakteristik Struktural Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam instansi.
4. Pengalaman Bekerja Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis pegawai terhadap instansi.

David dalam Sopiah (2008:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen kerja terhadap organisasi, yaitu:

1. Faktor personal, misalkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
2. Karakteristik pekerjaan, misalkan lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
3. Karakteristik struktur, misalkan besar/kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti: sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pegawai.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pegawai pada instansi. Pegawai yang baru beberapa tahun bekerja dan pegawai yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.9 Bentuk Komitmen Organisasional

Kanter dalam Sopiah (2008:158) mengemukakan ada tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*), yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena pegawai percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya.

Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan para anggota.

2.1.10 Indikator Komitmen Organisasional

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk mengidentifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut. Dari pengertian komitmen dapat disusun beberapa indikator komitmen karyawan sebagai berikut (Armstrong, 2005: 183):

1. Tetap tinggal (bekerja) di perusahaan, tidak ingin pindah.
2. Bersedia kerja tambahan, kerja lembur untuk menyelesaikan tugas.
3. Menjaga kerahasiaan perusahaan.
4. Mempromosikan, membanggakan perusahaan kepada orang lain atau masyarakat.
5. Mentaati peraturan walaupun tanpa pengawasan.
6. Rela mengorbankan tujuan atau kepentingan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan.
7. Menggunakan dan atau membeli produk (jasa) yang dihasilkan oleh perusahaan.
8. Memberikan saran-saran perbaikan.
9. Mentaati perintah.
10. Menjaga hak-milik perusahaan.
11. Tidak menyalahgunakan kebijakan cuti atau ijin.
12. Membantu karyawan lainnya.

Indikator komitmen organisasi menurut Meyer *et. al.*, (1993) dalam Sopiah (2008:165):

1. masalah perusahaan juga merupakan masalah saya
2. merasa menjadi bagian dari perusahaan tempatnya bekerja
3. merasa takut keluar dari perusahaan
4. langka sekali pekerjaan yang tersedia jika keluar dari perusahaan
5. kesetiaan

6. tidak akan meninggalkan perusahaan meskipun mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik

2.1.11 Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Rivai (2004: 475), kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan kata lain, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Hal yang hampir sama juga dikemukakan oleh Kotler (2002: 42) dimana kepuasan kerja diartikan sebagai perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan antara persepsi/kerjanya terhadap kinerja suatu produk dan harapan-harapannya. Menurut As'ad (2003: 105), kepuasan kerja adalah suatu penilaian mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya sekaligus merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001: 271) kepuasan kerja adalah “suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan”. Davis dan Newstrom (1985: 105) mendeskripsikan “kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”. Menurut Robbins (2008: 178) kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap

pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (Sunyoto, 2013: 26). Selanjutnya menurut Martoyo (1994: 149) menerangkan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan dapat memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga dianggap sebagai sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja. Menurut Koesmono (2005: 9) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial di tempat kerja dan sebagainya.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (yang

didapatnya). Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

2.1.12 Teori Kepuasan Kerja

Berikut ini akan dikemukakan teori tentang kepuasan kerja seperti yang disalin dari Wijono (2012: 125) adalah sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian

Menurut Locke dalam Wijono (2012: 125), teori ketidaksesuaian mengungkapkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan dari beberapa aspek pekerjaan menggunakan dasar pertimbangan dua nilai, yaitu (1) ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan individu dengan apa yang dia terima dalam kenyataannya; dan (2) apa pentingnya pekerjaan yang diinginkan oleh individu tersebut. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan individu.

2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian

Kepuasan Bidang menurut model Lawler dalam Wijono (2012: 127) mempunyai kaitan erat dengan teori keadilan Adams. Model Lawler mengatakan bahwa individu akan merasa puas terhadap bidang tertentu dari pekerjaan mereka. Individu dapat menerima dan melaksanakan pekerjaannya dengan senang hati dalam bidang yang dia persepsikan, maka hasilnya akan sama dengan jumlah yang dia persepsikan dari yang secara aktual mereka terima.

3. Teori Proses Bertentangan

Dalam teori proses bertentangan Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan teori lain. Teori ini memberi tekanan bahwa individu ingin mempertahankan keseimbangan emosional. Dalam teori proses bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan.

Teori tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Wexley dan Yukl yang dikutip oleh As'ad (2003: 105) menyatakan bahwa ada tiga macam teori kepuasan kerja, yaitu :

4. *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961: 117). Ia mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke (1969: 211) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be (expectation needs or value)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaan.

5. *Equity Theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams (1963), pendahulu dari teori ini adalah Zalusnik tahun 1958 yang dikutip dari Locke (1969: 218). Prinsip teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas dan tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi, diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor dan pemerintah dipengaruhi oleh motivasi.

6. *Two Factor Theory*

Prinsip teori ini bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan tidak merupakan variabel yang kontinyu. Teori ini pertama kali ditemukan oleh Herzberg (1959: 177). Beliau membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua kelompok, yakni:

- a. *Satisfier* atau motivasi adalah situasi yang membuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari *achievement, recognition, work itself, responsibility and advancement*.
- b. *Dissatisfier's* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration,*

supervision, technical, salary, interpersonal, relation, working condition, job security and status.

Menurut teori ini perbaikan gaji dan kondisi kerja tidak akan mengurangi ketidakpuasan kerja. Selanjutnya Herzberg mengemukakan bahwa yang dapat memacu orang bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah *satisfiers*.

2.1.13 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Problematika dalam dunia kerja sangat kompleks dimana hal itu dirasakan oleh para karyawan yang bekerja di dalamnya. Hal itu tentu akan berdampak pada situasi lingkungan kerja dimana mereka melakukan aktivitas pekerjaannya sehari-hari. Salah satunya adalah tentang kepuasan kerja yang dapat dirasakan oleh setiap karyawan yang mampu meningkatkan kinerja mereka. Menanggapi hal ini tentunya perlu dilakukan berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan kerja dari karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yakni:

1. Menurut Burt dalam Martoyo (2007: 141), tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :
 - a. Faktor hubungan antar karyawan
 - 1) Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - 2) Faktor fisik dan kondisi kerja
 - 3) Hubungan sosial di antara karyawan
 - 4) Sugesti dari teman kerja
 - b. Faktor individual, hubungan dengan :
 - 1) Sikap orang terhadap pekerjaan
 - 2) Usia orang dengan pekerjaan
 - 3) Jenis kelamin
 - c. Faktor keadaan keluarga karyawan
 - d. Rekreasi, meliputi pendidikan
2. Menurut Ghiselli dan Brown dalam As'ad (2003: 114), tentang faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni :

a. Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang berkedudukan lebih rendah.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.

c. Umur

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

d. Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan hubungan yang lebih baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

Beberapa faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja secara khusus (Wijono, 2012: 128) meliputi :

1. Frustasi dan pengasingan;
2. Ciri-ciri teknologi;
3. Kebermaknaan kerja;
4. Sifat-sifat supervisi;
5. Pekerjaan dan kesejahteraan psikologis;
6. Ketidaksesuaian peran dan konflik peran.

2.1.14 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2001: 199), tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda kepuasannya. Sedangkan menurut Saydam (2003: 377) indikator kepuasan kerja karyawan terdiri dari :

1. Pekerjaan Itu sendiri

Jenis pekerjaan yang dirasakan oleh karyawan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Penilaian berat ringannya suatu pekerjaan oleh karyawan akan berpengaruh pada perilaku mereka, jika suatu pekerjaan dinilai berat dan sulit untuk dikerjakan tentu akan mengurangi tingkat kepuasan sehingga perusahaan harus mampu memberikan pekerjaan yang tepat bagi karyawannya.

Selain itu, pekerjaan yang monoton akan menimbulkan kebosanan, bila ini terjadi maka suasana kerja yang sudah tercipta dalam perusahaan akan terganggu. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Prestasi Yang Dihasilkan Karyawan

Prestasi dianggap berbanding lurus dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula prestasi yang akan dicapainya dan semakin rendah kepuasan kerja maka semakin rendah pula prestasi yang dihasilkan karyawan.

3. Tingkat Perputaran Karyawan

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi. Jika kepuasan kerja meningkat maka perputaran tenaga kerja dan absensi menurun atau sebaliknya. Hal ini disebabkan karena apabila para karyawan kurang mendapat kepuasan kerja, mereka akan cenderung lebih sering absen dan dapat mengakibatkan keluar masuknya tenaga kerja, sehingga dapat mempengaruhi dan menghambat proses produksi karyawan.

4. Tingkat Kemangkiran Karyawan

Kondisi kerja yang buruk menyebabkan karyawan malas dan tidak bergairah, sehingga menimbulkan alasan karyawan untuk tidak masuk kerja seperti sering terlambat dan masuk tidak tepat waktu. Oleh karena itu, cara yang

yang tepat untuk memperkecil tingkat kemangkiran ini adalah menciptakan kepuasan kerja karyawan di lingkungan kerja.

Robbins (2008: 119), mengatakan bahwa faktor yang menentukan kepuasan pegawai adalah:

1. Kerja yang Secara Mental Menantang. Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang masih dimiliki, menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik untuk betapa baik pegawai tersebut bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi yang sedang, kebanyakan pegawai mengalami kesenangan dan kepuasan.
2. Imbalan yang Pantas. Para pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang pegawai persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan para pegawai. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.
3. Kondisi Kerja yang Mendukung. Pegawai peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan pegawai dalam mengerjakan tugas dengan baik.
4. Rekan Kerja yang Mendukung. Bagi kebanyakan pegawai, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Secara umum, kepuasan kerja pegawai meningkat jika penyelia langsung berikap ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai dan menunjukkan suatu minat pribadi pada para pegawai.
5. Kesesuaian Pribadi dengan Pekerjaan. Pada hakekatnya adalah orang-orang yang tipe kepribadiannya kongkruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang para pegawai pilih sebisanya akan menunjukkan bahwa pegawai

tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan pegawai tersebut.

Nelson and Quick (2006: 120) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik dari pekerjaan yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

1. Gaji, sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dianggap sebagai hal yang pantas dibandingkan dengan orang lain di dalam organisasi. Karyawan memandang gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.
2. Pekerjaan Itu sendiri, setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
3. Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada atau tidaknya kesempatan memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kesempatan inilah yang memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.
4. Supervise merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan yang mengalami permasalahan dalam pekerjaan.
5. Rekan Kerja merupakan tunggkat dimana rekan kerja yang pandai dan mendukung secara social merupakan factor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dan atasanya dan dengan pegawai lainnya baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaan.

2.1.15 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat beberapa pengertian tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaorganisasian yang dikemukakan oleh beberapa ahli, salah satunya adalah oleh Robbins dan Judge (2010: 40) yang mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi

bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Pendapat lain dikemukakan oleh Dessler (2010: 101) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Selanjutnya menurut Podsakoff *et al* (2000) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani, 2005).

OCB merupakan kontribusi individu yang dilakukan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah pegawai” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (George, 1991).

Podsakoff *et al.*, (2000), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat pengharapan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela,

karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan personal.

Smith *et al.* (1983) juga menyebutkan OCB adalah kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal. OCB melibatkan beberapa perilaku, meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berarti perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman.

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai *Organizational Citizenship Behavior* atau disebut juga perilaku kewargaorganisasian, maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* atau perilaku kewargaorganisasian adalah perilaku yang secara sadar dan sukarela dilakukan diluar *job discription* secara formal dan apabila itu tidak dilakukanpun tidak akan mendapatkan sanksi.

2.1.16 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau dimensi perilaku kewargaorganisasian yang terdiri dari Organ (1988):

1. *Altruism*

Perilaku membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, misalnya bersedia secara sukarela membantu rekan kerja yang kurang paham dan rekan kerja baru, membantu rekan kerja yang mendapat pekerjaan overload, mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk.

2. *Courtesy*

Perilaku untuk mencegah terjadinya masalah yang berkaitan dengan hubungan pekerjaan, misalnya mendorong rekan kerja yang bekerja bermalasan untuk bekerja lebih baik

3. *Sportmanship*

Perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan dan kurang ideal, misalnya tidak suka mengeluh secara picik, tidak suka melalikan realitas.

4. *Civic virtue*

Perilaku tanggungjawab untuk berpartisipasi dalam aktivitas kehidupan perusahaan, misalnya menghadiri pertemuan yang tidak diperlukan bagi dirinya tetapi bermanfaat bagi perusahaan, bersedia mengikuti atau mentaati perubahan-perubahan yang terjadi dalam perusahaan, memiliki inisiatif untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan.

5. *Conscientiousness*

Dedikasi untuk bekerja dan mencapai hasil di atas standar yang ditetapkan, misalnya bekerja sepanjang hari, tidak membuang-buang waktu, mentaati semua peraturan perusahaan secara sukarela, bersedia melakukan tanggungjawab yang bukan menjadi tanggungjawabnya.

Podsakoff *et al.* (2000) membagi OCB menjadi tujuh dimensi:

6. Perilaku membantu

Yaitu perilaku membantu teman kerja secara sukarela dan mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Dimensi ini merupakan komponen utama dari OCB. Organ (1988) menggambarkan dimensi ini sebagai perilaku *altruism*, pembuat/penjaga ketenangan dan menyemangati teman kerja. Dimensi ini serupa dengan konsep fasilitas interpersonal, perilaku membantu interpersonal, OCB terhadap individu (OCB-I) dan perilaku membantu orang lain.

7. Kepatuhan terhadap organisasi

Yaitu perilaku yang melakukan prosedur dan kebijakan perusahaan melebihi harapan minimum perusahaan. Karyawan yang menginternalisasikan peraturan perusahaan secara sadar akan mengikutinya meskipun pada

saat sedang diawasi. Dimensi ini serupa dengan konsep kepatuhan umum dan menaati peraturan perusahaan.

8. *Sportsmanship*

Yaitu tidak melakukan komplain mengenai ketidaknyamanan bekerja, mempertahankan sikap positif ketika tidak dapat memenuhi keinginan pribadi, mengizinkan seseorang untuk mengambil tindakan demi kebaikan kelompok (Organ, 1994). Dimensi ini serupa dengan konsep menghargai perusahaan dan tidak mengeluh.

9. Loyalitas terhadap organisasi

Didefinisikan sebagai loyalitas terhadap organisasi, meletakkan perusahaan diatas diri sendiri, mencegah dan menjaga perusahaan dari ancaman eksternal, serta mempromosikan reputasi organisasi (Van Dyne, *et al.*, 1994).

10. Inisiatif individual

Sama dengan apa yang disebut Organ (1988) sebagai kesadaran (*conscientiousness*), merupakan derajat antusiasme dan komitmen ekstra pada kinerja melebihi kinerja maksimal dan yang diharapkan. Dimensi ini serupa dengan konsep kerja pribadi dan sukarela mengerjakan tugas.

11. Kualitas sosial

Dijelaskan sebagai tindakan keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif dalam proses politik organisasi, bukan hanya mengekspresikan pendapat mengenai suatu pemberian, tetapi mengikuti rapat, dan tetap mengetahui isu yang melibatkan organisasi (Organ, 1988).

12. Perkembangan diri

Meliputi keterlibatan dalam aktivitas untuk meningkatkan kemampuan dan pengalaman seseorang sebagai keuntungan bagi organisasi.

2.1.17 Bentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Graham (dalam Wulani, 2005) terdapat tiga bentuk OCB yaitu:

1. *Obedience*; yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

2. *Loyalty*; yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
3. *Participation*; yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi. Partisipasi terdiri dari:
 - a. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi. Misalnya: selalu menaruh perhatian pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
 - b. Partisipasi advokasi, yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif. Misalnya: memberi masukan pada organisasi dan member dorongan pada karyawan lain untuk turut memberikan sumbangan pemikiran bagi pengembangan organisasi.
 - c. Partisipasi fungsional, yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan. Misalnya: kesukarelaan untuk melaksanakan tugas ekstra, bekerja lembur untuk menyelesaikan proyek penting, atau mengikuti pelatihan tambahan yang berguna bagi pengembangan organisasi.

Williems dan Anderson (2008) membagi *Organizational Citizenship Behavior* dalam dua kategori yaitu *Organizational Citizenship Behavior - O* dan *Organizational Citizenship Behavior - I*. *Organizational Citizenship Behavior - O* adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati aturan-aturan informal untuk menjaga ketertiban. Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior - I* adalah perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi bagi organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal terhadap karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi deskripsi kerjanya yang resmi.

2.1.18 Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Prabowo dan Djastuti (2014) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* cukup kompleks dan saling terkait satu sama lainnya. Faktor-faktor tersebut yaitu:

1. Budaya dan iklim organisasi
Karyawan cenderung melakukan tindakan melampaui tanggungjawab mereka apabila:
 - a. Merasa puas dengan pekerjaannya
 - b. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari pengawas
 - c. Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.
2. Kepribadian dan suasana hati
Kepribadian suasana hati mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku kewargaorganisasian secara individual maupun kelompok. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu membantu orang lain.
3. Persepsi terhadap dukungan organisasi.
Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat pada perilaku *citizenship*.
4. Persepsi terhadap kualitas hubungan atasan dan bawahan
Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi, maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahan akan merasa bahwa atasannya memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan kepada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan atasan mereka.

5. Masa Kerja

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki kedekatan dan keikatan yang kuat dengan organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya.

6. Jenis Kelamin

Terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkat perilaku kewargaorganisasian mereka, dimana wanita lebih banyak menolong dibandingkan pria.

Podsakoff *et. al.* (2000) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

1. Karakteristik Individu

Kepuasan karyawan, komitmen organisasi, motivasi kerja dan persepsi keadilan adalah dipandang sebagai faktor umum yang muncul sebagai penentu utama dalam *Organizational Citizenship Behavior*. Persepsi peran juga ditemukan memiliki hubungan yang signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Kerancuan peran dan konflik peran diketahui berhubungan dengan kepuasan karyawan dan kepuasan berhubungan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Karakteristik Tugas

Pada dasarnya umun balik tugas dan tugas yang memuaskan secara positif terkait, dan tugas rutin secara negatif dihubungkan dengan *Organizational Citizenship Behavior* atau perilaku kewargaorganisasian.

3. Karakteristik Organisasi

Kohesivitas kelompok dan dukungan organisasi ditemukan secara signifikan berpengaruh terhadap perilaku kewargaorganisasian.

4. Karakteristik kepemimpinan

Kepemimpinan memiliki peran kunci sebagai sebuah awal *Organizational Citizenship Behavior*. Dukungan dan perilaku kepemimpinan transformasional, teori pertukaran pemimpin-anggota secara signifikan dan konsisten memiliki hubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Waspodo dan Minadaniati (2012) melakukan penelitian dengan tujuan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, menguji pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan menguji pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja dan iklim organisasi mempengaruhi OCB.

Oemar (2013) dalam penelitiannya yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengujian hipotesis menggunakan tes statistik yaitu analisis regresi berganda. Hasil pengujian menyatakan bahwa variabel budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada OCB.

Rini et al (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis mengenai pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS 15.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*.

Kurniawan (2015) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sampel penelitian pegawai di PT X Bandung yaitu sebanyak 54 pegawai. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data

dilakukan dengan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara bersamaan, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Namun, sebagian dimensi komitmen organisasi tidak signifikan kecuali komitmen normatif yang memiliki pengaruh yang signifikan pada OCB.

Hamza (2015) dalam penelitian yang bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada PT. Sinar Pupita Abadi Factory Banyuputih. Subyek dalam penelitian ini adalah 98 karyawan dengan menggunakan tehnik pengambilan sampling yaitu *Purposive Sampling*. Alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa antara komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi ketiganya berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya semakin tinggi komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka kecenderungan karyawan berperilaku OCB semakin tinggi.

Dewanggana et al (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap prestasi kerja karyawan. Sampel penelitian berjumlah 89 orang karyawan Perusahaan Listrik Negara Kantor APP Semarang dengan metode pengambilan sampel jenuh/sensus. Analisa data menggunakan Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

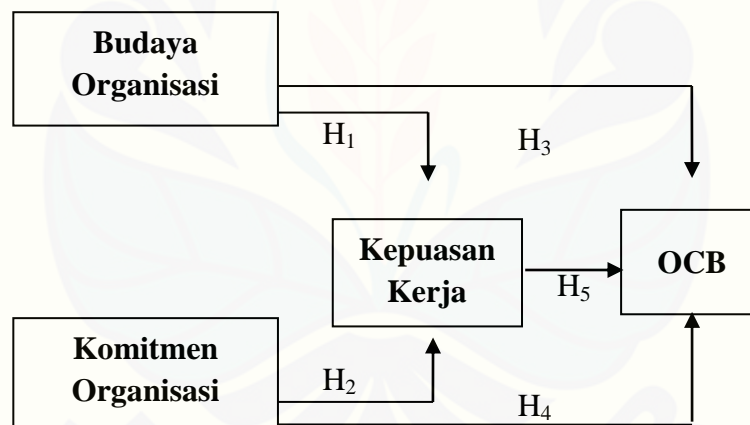
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Waspodo dan Minadaniati (2012)	X1= Kepuasan Kerja X2= Iklim Organisasi Y= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Kepuasan kerja dan iklim organisasi mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
2	Oemar (2013)	X1= Budaya Organisasi X2= Kemampuan Kerja X3= Komitmen Organisasi Y= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Budaya organisasi, kemampuan bekerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
3	Rini et al (2014)	X=Komitmen Organisasional Y= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Variabel komitmen organisasional memiliki pengaruh yang kuat dalam mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
4	Kurniawan (2015)	X=Komitmen Organisasional Y= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Secara bersamaan, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Namun, sebagian dimensi komitmen organisasi tidak signifikan kecuali komitmen normative yang memiliki pengaruh yang signifikan pada OCB.
5	Hamza (2015)	X1= Komitmen Organisasi X2= Kepuasan Kerja X3= Budaya Organisasi Y= <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi ketiganya berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, artinya semakin tinggi komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka kecenderungan karyawan berperilaku OCB semakin tinggi.
6	Dewanggan a, et al (2016)	X1= Komitmen Organisasi X2= Kepuasan kerja X3= Budaya Organisasi Y1= <i>Organizational Citizenship Behavior</i> stasi Kerja	Regresi Linier Berganda	Komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB. OCB komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu aspek sumber daya manusia atau karyawan yang penting dalam mendukung terlaksananya tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting artinya untuk menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi, terutama dalam jangka panjang. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini dapat terjadi apabila setiap pegawai memiliki kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja adalah merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya atau keseluruhan memuaskan kebutuhannya dan secara umum dapat diberi batasan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (As'ad, 2003). *Organizational Citizen Behavior* (OCB) didorong atas rasa kepuasan yang dirasakan oleh pegawai tersebut.

Berikut ini adalah kerangka konseptual penelitian ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan empiris, maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Budaya organisasi dapat menyebabkan kepuasan individual yang dimanifestasikan dalam bentuk pertemuan dan komunikasi antar pribadi yang efektif, keberhasilan sosialisasi individu, dan peningkatan produktivitas kerja. Maksud dari pernyataan tersebut adalah budaya organisasi dirancang oleh perusahaan untuk memacu kinerja karyawan sehingga nantinya perusahaan akan memberikan penghargaan dan tujuannya adalah agar karyawan merasa puas akan pekerjaannya dan perusahaan tempat mereka bekerja. Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang disepakati dan dijalankan oleh anggota organisasi. Budaya organisasi baik yang positif atau negatif lambat laun akan mempengaruhi perilaku yang pada akhirnya berpengaruh pada produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi. Kesesuaian antara individu dengan budaya organisasi dimana seseorang tersebut bekerja, akan menimbulkan kepuasan kerja. Peran budaya dalam mempengaruhi perilaku karyawan tampaknya makin penting di tempat kerja saat ini, makna bersama yang diberikan oleh budaya yang kuat memastikan bahwa semua karyawan diarahkan ke arah yang sama, budaya dinilai mampu meningkatkan kepuasan karyawan.

Hasil penelitian Herawan, dkk. (2015) dan Tumbelaka, dkk. (2016) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat.

Berdasarkan uraian tersebut, maka digunakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasinya merupakan suatu modal dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga memberikan manfaat maksimal bagi organisasi. Komitmen karyawan yang diberikan kepada

organisasi juga diperlukan untuk menyelesaikan masalah-masalah internal organisasi seperti berkurangnya biaya kegiatan operasional dan konflik dalam organisasi. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada. Keberhasilan dalam menghadapi tantangan tersebut akan menumbuhkan rasa kebanggaan tersendiri terhadap organisasinya (Toegijono, 2007).

Hartono dan Setiawan (2013) dalam penelitiannya memperoleh bukti bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Karyawan dengan komitmen organisasional yang tinggi dapat menyebabkan kepuasan kerja mereka lebih meningkat, kepuasan kerja akan lebih baik ketika di dalam suatu organisasi para pekerjanya memiliki komitmen organisasional yang tinggi dalam organisasi, sehingga mereka dapat bekerjasama dengan baik dan nyaman, dan akhirnya menciptakan kepuasan kerja. Komitmen organisasi karyawan adalah bentuk keterikatan psikologis terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang baik akan bernilai bagi organisasi, dimana pada gilirannya organisasi memberikan hasil yang diinginkan dan diharapkan oleh karyawan untuk mencapai kepuasan kerja. Hasil penelitian yang sama juga diperoleh Badjuri dan Jaeni (2013) yang menyatakan bahwa komitmen mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka digunakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₂: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

OCB lebih mengarah dan dapat disimpulkan sebagai manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial (Rini, 2014). OCB merupakan bentuk perilaku sukarela dari anggota karyawan yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang diekspresikan dalam bentuk tindakan-

tindakan yang menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri dan perhatian pada kesejahteraan orang lain (Elfina P, 2003; dalam Rini, 2014).

Rini (2014) dalam penelitiannya, menyatakan bahwa OCB adalah perilaku karyawan berupa kerelaan mengerjakan tugas-tugas melebihi tugas pokoknya. Karyawan memiliki kebebasan untuk bertindak meskipun 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 (Rini, 2014). Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai *corporate culture*. Dalam berbudaya 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 perusahaan dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh karyawannya (Schemerhorn, *et. al*, 2004).

Berdasarkan uraian tersebut, maka digunakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₃: Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi (Rini, 2014). Ketika karyawan memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya (Rini, 2014). Begitu juga ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk kesuksesan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap organisasinya.

Komitmen organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Rini, 2014). Ketika penilaian tentang konsep komitmen ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai komitmen organisasional (*organizational comitment*). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat apa saja untuk kemajuan perusahaannya tersebut (Chockalingan *et. al.*, 2008; dalam Rini, 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, maka digunakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₄: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* atau peraturan extra-roll yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan tumbuh dalam suatu perusahaan. Rini (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, maupun kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut. Rini (2014) 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 efektivitas organisasi dibandingkan dengan pekerja yang merasa tidak puas.

Berdasarkan uraian tersebut, maka digunakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₅: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Jenis penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang digunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang digunakan (Arikunto, 2006: 12).

Penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian konfirmatori (*confirmatory researt*) sekaligus (*explanatory research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menguji hubungan antar variabel dan menjelaskan hubungan kausal (sebab– akibat) antar variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan(Arikunto, 2006: 14). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilakukan dengan cara mengukur indikator-indikator variabel penelitian sehingga diperoleh gambaran variabel tersebut.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian yang hendak diteliti. Populasi menurut Kuncoro (2003: 103) adalah sekelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, obyek, transaksi, atau kejadian di mana kita tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi obyek penelitian. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bondowoso yaitu sebanyak 114 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *teknik non probability sampling*. Teknik *sampling* ini adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Indriantoro dan Supomo, 2009). Diantara

jenis *non probability sampling*, maka dipilih teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria sampel dalam penelitian ini meliputi:

1. Merupakan pegawai bagian instalasi dan distribusi serta hubungan pelanggan, dengan alasan merupakan ujung tombak pelayanan pada PDAM Kabupaten Bondowoso.
2. Memiliki masa kerja lebih dari lima tahun dengan alasan telah memahami budaya organisasi, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).
3. Merupakan pegawai dengan status pegawai tetap PDAM Kabupaten Bondowoso.

Berdasarkan data dari Bagian Umum dan Administrasi PDAM Kabupaten Bondowoso, jumlah pegawai bagian instalasi dan distribusi serta hubungan pelanggan dengan masa kerja lebih dari lima tahun dan status pegawai tetap adalah sebanyak 102 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari obyek penelitian yaitu tentang persepsi karyawan terhadap budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan metode kuesioner yaitu berdasarkan jawaban dari para responden atas daftar pertanyaan yang disebar. Dan kuesioner ini disebar kepada pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang didapat secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya laporan-laporan, dokumen-dokumen, literatur dan bacaan lain yang berhubungan dengan penelitian ini, berupa data pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso dan profil PDAM Kabupaten Bondowoso.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode berikut:

1. Kuisisioner

Metode ini dengan memberikan pengisian daftar pertanyaan yang merupakan bentuk wawancara tidak langsung. Kepada responden diberikan suatu daftar pertanyaan dan responden tersebut dipersilahkan untuk menjawab sendiri. Pemberian dan pengisian daftar pertanyaan dapat dilakukan langsung atau dengan menggunakan tenaga pembantu pengumpul data.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa masa lalu. Semua dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang bersangkutan perlu dicatat sebagai sumber informasi dan merupakan acuan bagi peneliti dalam memahami objek penelitian.

3.5 Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

3.5.1 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, obyek atau kegiatan yang memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008: 59). Terdapat tiga variabel penelitian, yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel *intervening*/perantara. Variabel dependen adalah variabel yang tergantung pada variabel lainnya, variabel *intervening* adalah variabel yang menghubungkan variabel independen dengan variabel dependen, sedangkan variabel independen adalah variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya.

Berkaitan dengan penelitian ini, variabel yang dianalisis adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen

Variabel bebas yang sering dilambangkan dengan (X) adalah variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif maupun negatif. Variabel exogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2).

2. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (Z).

3. Variabel Dependen

Variabel ini akan menjadi perhatian utama peneliti. Variabel dependen yang digunakan dalam model penelitian akan membantu untuk mengenali hakekat masalah yang akan diteliti. Variabel terikat yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y).

3.5.2 Definisi Operasional Variabel

Agar dapat memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam mempersiapkan dan menyusun penelitian, perlu dikemukakan definisi operasional terhadap konsep-konsep yang terkait. Berdasarkan identifikasi variabel di atas, maka berikut ini akan dijelaskan definisi operasional masing-masing variabel yang diteliti, yaitu :

1. Budaya Organisasi (X_1)

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dianut pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso yang harus diaktualisasikan ke dalam proses pelayanan kepada pelanggan.

Adapun indikator dari budaya organisasi menurut Robbins (2008:721) adalah:

- a. Inovasi dan pengambilan risiko, sejauh mana para pegawai didorong agar inovatif dan mengambil risiko;
- b. Perhatian terhadap detail, sejauh mana para pegawai diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail;
- c. Orientasi hasil, sejauh mana manajemen memuaskan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu;
- d. Orientasi orang, sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu;
- e. Orientasi tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasarkan tim, bukannya berdasarkan individu;
- f. Keagresifan, sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai;
- g. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2. Komitmen Organisasi (X_2)

Komitmen organisasi merupakan kemauan serta sikap pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso untuk selalu menjalankan tugas dan pekerjaan. Indikatornya meliputi Meyer *et. al.*, (1993) dalam Sopiah (2008:165):

- a. masalah perusahaan juga merupakan masalah saya
 - b. merasa menjadi bagian dari perusahaan tempatnya bekerja
 - c. merasa takut keluar dari perusahaan
 - d. langka sekali pekerjaan yang tersedia jika keluar dari perusahaan
 - e. kesetiaan
 - f. tidak akan meninggalkan perusahaan meskipun mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik
- ## 3. Kepuasan kerja (Z)

Kepuasan kerja merupakan derajat penilaian atau perasaan pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso terhadap kondisi kerja yang ada di lingkungan PDAM

Kabupaten Bondowoso. Indikator kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut Nasution (2003: 93) dan Saydam (2003: 377):

- a. Pekerjaan itu sendiri, penilaian berat ringannya suatu pekerjaan oleh karyawan akan berpengaruh pada perilaku pegawai.
- b. Prestasi yang dihasilkan karyawan, prestasi dianggap berbanding lurus dengan kepuasan kerja karyawan.
- c. Tingkat perputaran karyawan, kepuasan kerja dapat mempengaruhi tingkat perputaran karyawan dan absensi.
- d. Tingkat kemangkiran karyawan, kondisi kerja yang buruk menyebabkan karyawan malas dan tidak bergairah, sehingga menimbulkan alasan karyawan untuk tidak masuk kerja seperti sering terlambat dan masuk tidak tepat waktu.

4. *Organizational Citizenship Behavior/OCB* (Y)

Organizational Citizenship Behavior didefinisikan sebagai suatu perilaku pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso yang melebihi apa yang distandarkan tanpa mengeluhkan bagaimana pun kondisi dan keadaan pekerjaan. Organ dalam Gunara mengemukakan bahwa dimensi-dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut Organ (2006):

- a. *Altruism*, yaitu perilaku karyawan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- b. *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi.
- c. *Sportmanship*, yaitu perilaku menerima kondisi atau keadaan yang tidak menyenangkan.
- d. *Civic virtue*, yaitu perilaku bertanggungjawab.
- e. *Conscientiousness*, yaitu berdedikasi dalam bekerja.

3.6 Skala Pengukuran

Pada prinsipnya instrumen penelitian merupakan alat bantu dalam melakukan suatu penelitian sehingga data yang diperlukan dapat dikumpulkan dan dianalisis lebih lanjut sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah daftar pertanyaan (kuesioner) yang berisi sejumlah pernyataan tertutup tentang operasional variabel-variabel penelitian. Instrumen penelitian ini diperlukan dalam memperoleh data deskriptif yang akan digunakan untuk menguji hipotesis dengan model kajian skala indeks dengan 5 (lima) alternatif jawaban untuk masing-masing pertanyaan. Skala yang digunakan adalah Skala Likert dengan rentang skor:

- a. Jawaban sangat setuju diberi skor 5;
- b. Jawaban setuju diberi skor 4;
- c. Jawaban cukup setuju diberi skor 3;
- d. Jawaban tidak setuju sering diberi skor 2;
- e. Jawaban sangat tidak setuju diberi skor 1.

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Uji validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur tersebut mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas bertujuan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan benar-benar telah sah. Suatu instrumen dikatakan sah atau valid jika mempunyai validitas tinggi, analisis ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item. Koefisien yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (*level of significant*) menunjukkan bahwa item-item tersebut sudah sah sebagai pembentuk indikator.

Untuk menguji validitas instrumen digunakan korelasi *Product Moment* (Arikunto, 2006: 170).

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(n \sum X^2) - (\sum X)^2} \sqrt{(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

dimana:

r = koefisien *Product Moment*

n = jumlah sampel

$\sum X$ = jumlah skor item

$\sum Y$ = jumlah skor total

Valid tidaknya suatu item instrumen diperoleh dari hasil antara item yang dikorelasikan dengan skor total kemudian dibandingkan dengan nilai kritis r yang tercantum pada bagian paling bawah *critical value*. Jika nilai korelasi setiap item pertanyaan lebih besar dari nilai kritis r maka item tersebut dikatakan valid.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas atau kehandalan dilakukan untuk mengetahui sampai sejauh mana kuesioner yang diajukan dapat memberikan hasil yang tidak berbeda jika dilakukan pengukuran kembali terhadap subjek yang sama pada waktu yang berlainan. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Pengujian reliabilitas dan konsistensi, dilakukan dengan menghitung *cronbach alpha*. Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *cronbach alpha* lebih dari 0,5 (Ghozali, 2012: 47).

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Analisis Deskriptif

Tujuan penggunaannya adalah untuk mengetahui gambaran umum mengenai data penelitian dan hubungan yang ada antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Menurut Indriantoro dan Supomo (2009: 170), statistik dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan.

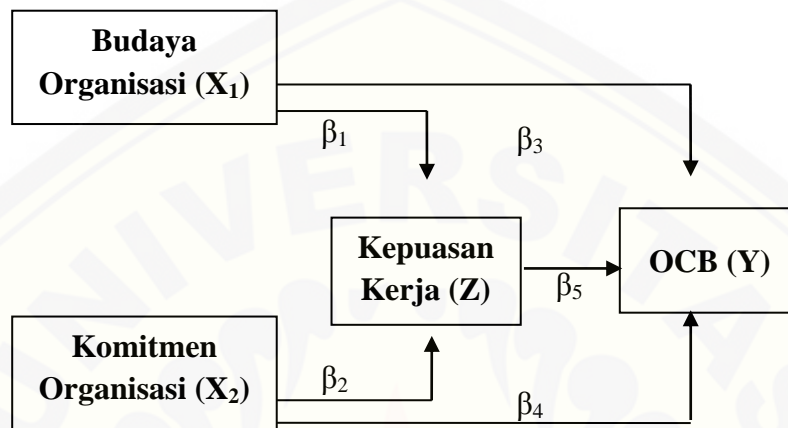
3.8.2 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Untuk menguji pengaruh variabel intervening digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda. Atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur sendiri tidak dapat menentukan hubungan sebab akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teori. Analisis jalur hanya menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel.

Menurut Kuncoro (2007: 94) hubungan antara variabel bebas dan variabel tidak bebas atau terikat bisa secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*). Hubungan langsung terjadi jika satu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (*intervening*) hubungan kedua variabel. Hubungan tidak langsung adalah jika ada variabel ketiga yang memeditasi hubungan kedua variabel. Tujuan analisis ini adalah untuk menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung dan total pengaruhnya.

1. Pengaruh langsung: Pola hubungan antar variabel yang menunjukkan hubungan langsung antara variabel bebas dan variabel terikat, dalam hal ini adalah adanya hubungan langsung antara budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan OCB (Y).
2. Pengaruh tidak langsung: Pola hubungan antar variabel yang menunjukkan hubungan tidak langsung antara variabel, dalam hal ini adalah hubungan budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap OCB (Y) yang melalui kepuasan kerja (Z).
3. Total pengaruh: Total yang dihasilkan dengan perhitungan antara budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan OCB (Y) yang mempengaruhi hasil naik turunnya kepuasan kerja dan OCB.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur dengan menggunakan *software* SPSS. Berdasarkan atas model konseptual teoritik, yang selanjutnya diuji model tersebut secara empirik.



Gambar 3.1 Model Konseptual Analisis Jalur

Persamaan struktural untuk model analisis jalur yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \epsilon_i \dots\dots\dots \text{persamaan 1}$$

$$Y_2 = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + \epsilon_i \dots\dots\dots \text{persamaan 2}$$

Dimana:

- β = Koefisien variabel bebas
- X₁ = Budaya Organisasi
- X₂ = Komitmen Organisasi
- Z = Kepuasan Kerja
- Y = OCB
- ε₁₂ = *Residual variabel/error term*

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat apakah di dalam model regresi tersebut terdapat suatu penyimpangan, sehingga perlu diadakan pemeriksaan dengan menggunakan uji heteroskedastisitas dan multikolinieritas.

1. Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, atau disebut homoskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas, tidak heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas ditandai dengan adanya pola tertentu pada grafik *scatterplot*. Jika titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang), maka terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2012: 113).

2. Multikolinieritas

Uji ini dimaksudkan untuk mendeteksi gejala korelasi antara variabel independen yang satu dengan variabel independen yang lain. Pada model regresi yang baik seharusnya tidak terdapat korelasi di antara variabel independen. Uji Multikolinieritas dapat dilakukan dengan 2 cara yaitu dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factors*) dan nilai *tolerance*. Jika $VIF > 10$ dan nilai *tolerance* $< 0,10$ maka terjadi gejala Multikolinieritas (Ghozali, 2012: 105).

3.9 Uji Hipotesis (Uji t)

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2012: 99).

Adapun prosedur pengujiannya adalah setelah melakukan perhitungan terhadap t hitung, kemudian membandingkan nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Kriteria pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

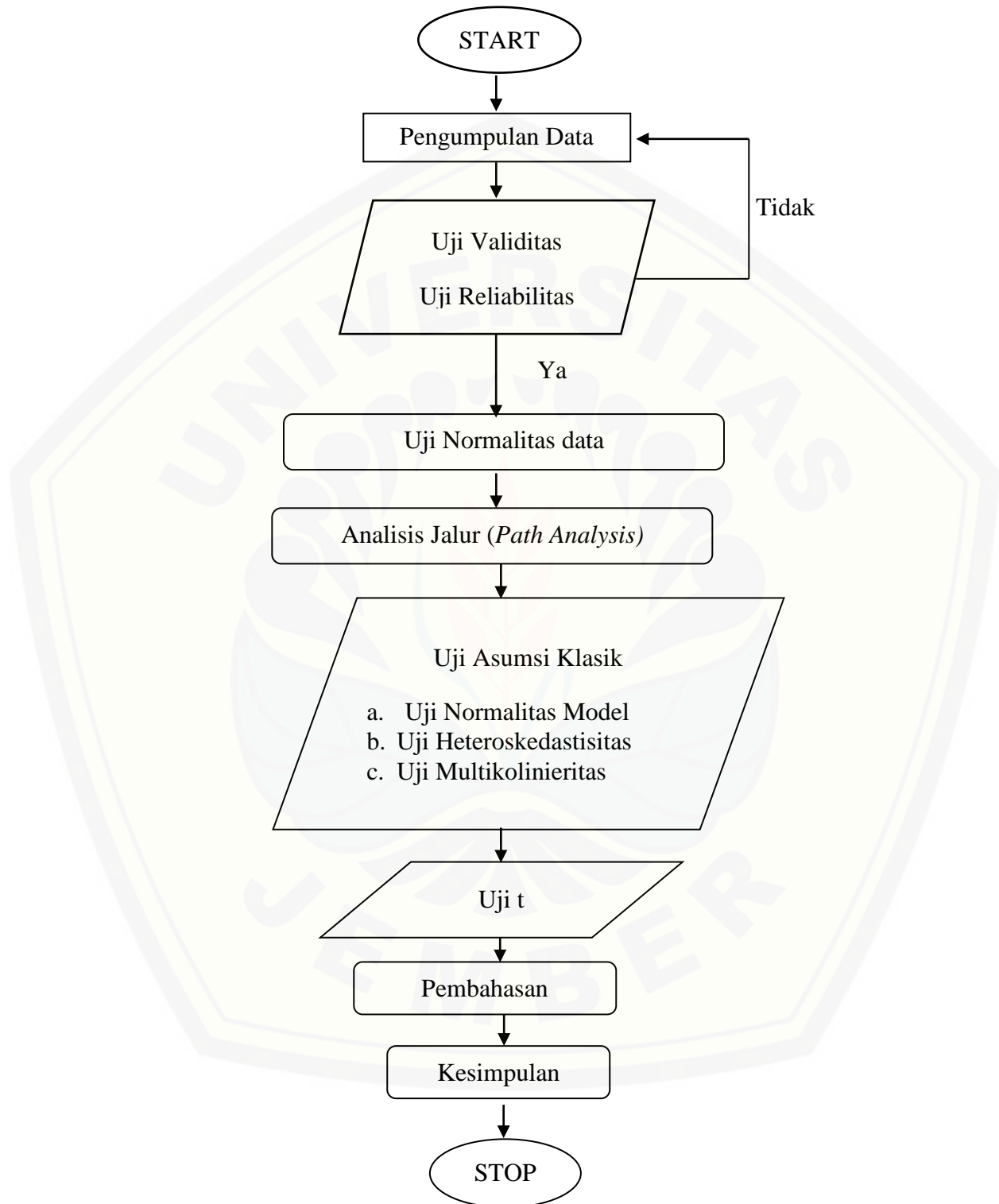
1. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tingkat signifikansi (α) $< 0,05$, maka H_0 ditolak. Ini berarti secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

2. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan tingkat signifikansi (α) $> 0,05$, maka H_0 diterima, yang berarti secara parsial variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

H_0 akan diterima (H_1 ditolak) pada tingkat kepercayaan tertentu jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} . Dengan demikian variabel bebas ke-i yang diuji tidak mempengaruhi variabel tidak bebas. Dengan kata lain variabel bebas ke-i tidak signifikan secara statistik. Sebaliknya H_0 akan ditolak (H_1 diterima) pada tingkat kepercayaan tertentu jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sehingga variabel bebas ke-i yang diuji mempengaruhi variabel tidak bebas.

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Berdasarkan uraian pada metode penelitian, maka dapat disusun kerangka pemecahan masalah yang digunakan dalam penelitian ini.



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Start merupakan tahap permulaan dan persiapan penelitian terhadap masalah yang diteliti.
- b. Melakukan pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuisioner.
- c. Melakukan uji validitas dan uji reliabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika data uji tidak valid, maka kembali ke langkah sebelumnya yaitu tahap pengumpulan data. Jika data dinyatakan valid maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya.
- d. Melakukan uji normalitas data
- e. Data dianalisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk mengetahui besarnya pengaruh budaya organisasi (X_1) dan komitmen organisasi (X_2) terhadap kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso.
- f. Melakukan uji asumsi klasik pada model yang diperoleh, yang terdiri dari uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas.
- g. Melakukan uji hipotesis (t)
- h. Pembahasan merupakan tahap dimana peneliti menjelaskan hasil dari penelitian yang telah dilakukan
- i. Menarik kesimpulan dari hasil pembahasan berdasarkan analisis yang telah dilakukan dan memberikan saran sesuai dengan hasil penelitian.
- j. Stop menunjukkan berakhirnya kegiatan penelitian.

BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

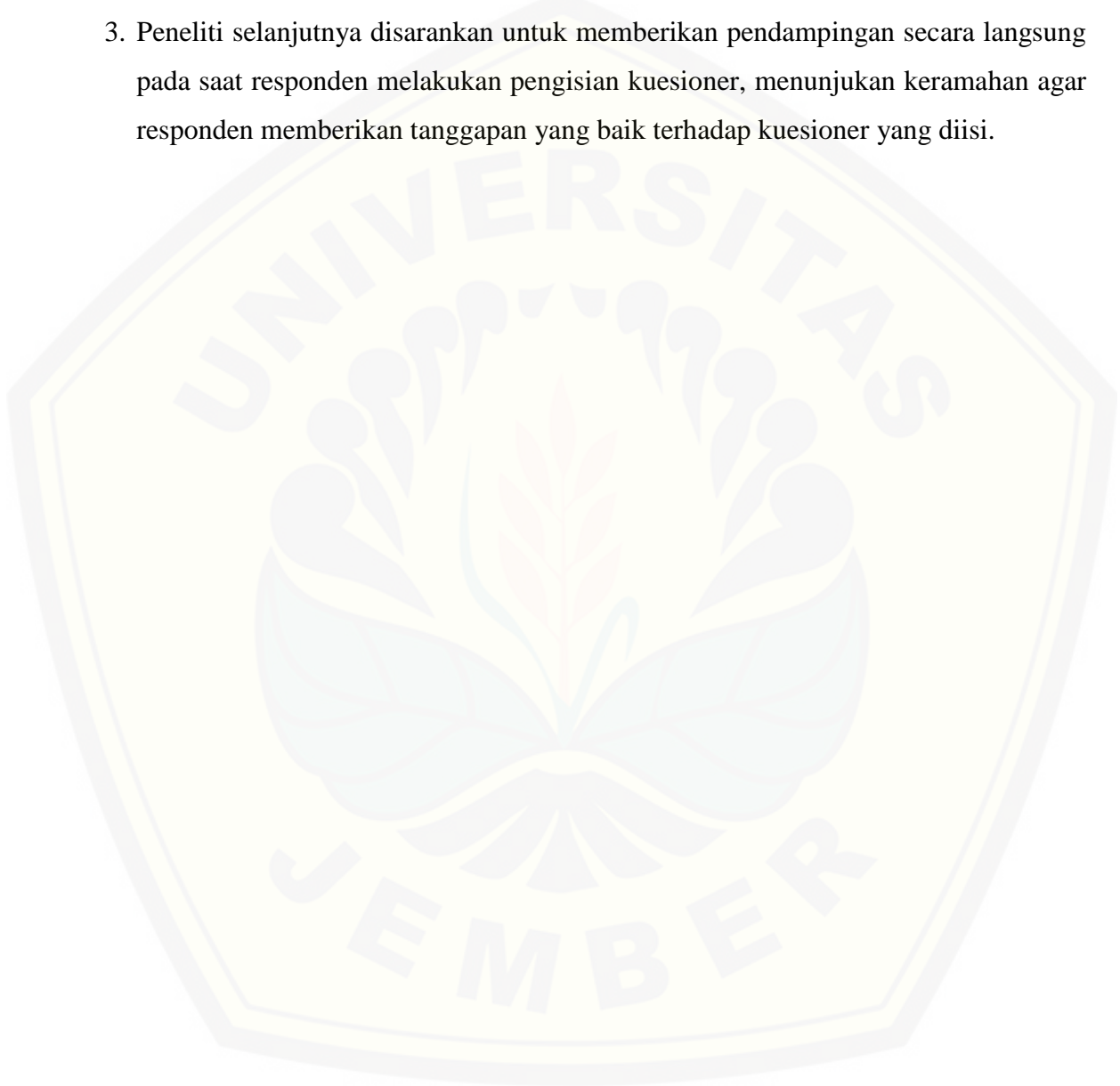
- 1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso
- 2) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso
- 3) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso
- 4) Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso
- 5) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

1. PDAM Kabupaten Bondowoso dalam meningkatkan kegiatan operasional dan pengembangan usaha, hendaknya mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja dan OCB pegawai dengan terus memperhatikan dan melakukan perbaikan terhadap budaya organisasi dan komitmen organisasi pada pegawainya. Hal ini perlu dilakukan secara kontinyu demi peningkatan produktivitas karyawan dan keberlangsungan bisnis perusahaan.

2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel yang terkait misalnya lama kerja, pendidikan, kepemimpinan, motivasi dan faktor-faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Peneliti selanjutnya disarankan untuk memberikan pendampingan secara langsung pada saat responden melakukan pengisian kuesioner, menunjukkan keramahan agar responden memberikan tanggapan yang baik terhadap kuesioner yang diisi.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elexmedia. Komputindo.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi Industri: Seri Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Badjuri, Achmad dan Jaeni. 2013. Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empirik Pada Kantor Akuntan Publik di Jawa Tengah) *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, September 2013, Hal. 150–170.
- Bambale, A., J. 2011. *Understanding Significant Relationships between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Marketing Function*. ICBCI Faculty of Commerce and Management Studies. United Kingdom: ICBC International.
- Brian Hartono dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Paparon's Pizza City Of Tomorrow. *AGORA* Vol. 1, No. 1,(2013) 1-8.
- Dewanggana, BD., Paramita, PD., Haryono, AT. 2016. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan

(Studi Pada Pt. Pln App Semarang). *Journal Of Management, Volume 2 No.2*
Maret 2016

Dewi, NLPY dan Suwandana, IGM. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No.9, 5643-5670

Didit, D. 2013. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta

Djokosantoso, M. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*, Elex Media Komputindo, Jakarta

George, J. M. 1991. State or trait: Effects of Positive Mood on Pro-Social Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology* 76:299-307.

Ghozali, Imam. 2008. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hamza, A.N.E. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Pt. Sinar Puspita Abadi Factory Banyuputih, Batang). *Dokumen Karya Ilmiah Universitas Dian Nuswantoro Semarang*.

Hartono, B Dan Setiawan, R. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Paparon's Pizza City Of Tomorrow. *AGORA* Vol 1, No 1, 1-8

Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Herawan, Koko. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Kota Malang Kawi. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 18, No.1*

Herzberg, 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Willey and Sons.

Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.

Koesmono, H.Teman. 2005. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur*. Tesis Universitas Katholik Widya Mandala. Surabaya.

Kolter,P. 2002. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1 Edisi Milenium, Jakarta: PT. Prenhallindo,.

Kreitner, Robert. Angelo Kinicki. 2005. *Perilaku Organisasi 2* (Edisi 5). Jakarta: Salemba Empat.

Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Kurniawan, A. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pt X Bandung. *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.1, November 2015

Latan, Hengky dan Selva Temalagi. 2013. *Analisis Multivariate Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program IBM SPSS 20.0*. Bandung: ALVABETA, cv

Locke, E.A. 1969. *The Nature and Couse of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.

Luthans, Fred. 2006. *Organizational Behaviour*. Seventh Edition. Singapore: McGraw Hill.

Martoyo, Susilo. 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, Yogyakarta, Penerbit : BPFE.

Mathis, RL dan Jackson, JH. 2004. *Human resource Management*. Jakarta: Salemba Empat

Maysarah, S dan Rahardjo, M. (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang). *Diponegoro Journal of Management Vol 4*, No 4, 1-14

McKenna, E. and Beech, N. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Mowday, R.T; Porter, L.W; & Steers, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages: The psychology of commitment, absen-teeism, and turnover*. Academic Press, New York.

Nelson, DL and Quick, J.C. 2006. *Organization Behavior: Foundations, Realities & Challenges*, 5/E. Mason, OH: Thomson South-Western.

Newstrom, J. W. & Davis, K. 1993. *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*. 9th Ed. New York: McGraw-Hill, Inc.

Nurhalim, F., Tobing, DS; dan Sudarsih. Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember. *Artikel Ilmiah Mahasiswa 2015*

Oemar, Yohanes. (2013). Pengaruh budaya organisasi, kemampuan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru. *Skripsi*. Pekanbaru: Fakultas Ekonomi Universitas Riau.

Organ DW. 1988. Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management* 14: 547–557.

Organ DW. 1994. Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management* 20: 465-478.

Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB, and Bachrach DG. 2000. Organizational Citizenship behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26: 513-563.

Porter, L.W. & Steers, R.M. 1988. *Motivation and Work Behavior*(4thed). Singapore: McGraw-Hill.

Prabowo, Adhityo dan Indi Djastuti. 2014. Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel

Intervenning (Studi pada Perawat RSUP Dr. Kariadi, Semarang) *Diponegoro Journal Of Management* Volume 3, Nomor 4, Tahun 2014, Halaman 1-15

Pradhiptya, AR. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dengan Mediasi Komitmen Organisasional. *Jurnal Ilmu Manajemen* Vo. 1 No. , 342-253

Rashid, Md Zabid Abdul. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. Malaysia.

Rini, Dyah Puspita., Rusdarti., Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT Plasa Simpanglima Semarang) – *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1), 69-88

Rivai, Veithzal. 2004. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins SP, dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2010. *Perilaku Organisasi*. Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.

Sakina, Nina. 2009. Komitmen Organisasi Karyawan Pada PT. Bank “X” Di Jakarta. *Jurnal Psikologi* Vol 7 No 2, Desember 2009. 81-90.

- Saydam, G. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Djambatan.
- Schein, EH. 2004. *Organizational Culture and Leadership*, Third edition. San Fransisco: Jossey – Bass Publishers
- Shultz, D.P., Shultz,S.E. 2003. *Psychology and Work Today an Introduction to Industrial and Organizational 6th Edition*. Newyork : Mc Milan Publising.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian. S. 1995. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Rineka Cipta,.
- Smith CA, Organ DW, Near JP. 1983. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents*. Journal of Applied Psychology 68: 653-663.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Steers, Richard M. 1988. *Introduction to Organizational Behavior*. California: GoodYear Publishing Company. Inc.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian)*. Yogyakarta: Penerbit PT Buku Seru.
- Susanto, AB., 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, Elex Media Komputindo, Jakarta.

- Susetyo, WE; Kusmaningtyas, A; dan Tjajono,H. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *JMM17 Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen* April 2014, Vol. 1 No.1. hal. 83 – 93
- Umar, H. 2008. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta. PT Rajagrafindo Persada
- Tampubolon, MP. 2008. *Perilaku Keroganisasian: Perspektif Organisasi Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Toegijono. 2007. Pengaruh Komitmen dan Tindakan Supervisi Terhadap Kepuasan Kerja Akuntan Publik dengan Motivasi Sebagai variabel Intervening. *Jakarta: Universitas Indonesia*.
- Tumbelaka, Steven Set Xaverius. 2015. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Intention To Leave (Studi pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama) . *Malang: Program Magister,Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya*.
- Waspodo, Agus AWS dan Lussy Minadaniati. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*

Wijaya,FJ dan Sutanto, EM. (2014). Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Di Pt Xyz Surabaya. *AGORA Vol 2 No.2*

Wijono, S. 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi: Dalam Suatu Bidang Gerak Psikologi Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (2008). *Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors*. *Journal of Management*.

Wulani, F. 2005. Sikap Kerja dan Implikasi Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Suatu Kajian Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Studi Bisnis*, Vol. 3, No. 1.

www.pdam.bondowosokab.go.id



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PEGAWAI PDAM KABUPATEN BONDOWOSO**

Kepada :

Yth Bapak/Ibu

Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso

Dengan hormat,

Sebelumnya saya ingin mengucapkan terimakasih atas kesediaan bapak/ibu untuk meluangkan waktu mengisi kuesioner penelitian ini. Data yang diberikan akan dipergunakan untuk bahan penelitian skripsi saya yang berjudul **Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai PDAM Kabupaten Bondowoso**

Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengisi kuesioner ini adalah : tidak ada jawaban benar atau salah, penilaian yang objektif sangat diharapkan, mohon untuk mengisi semua pertanyaan karena jawaban Bapak/Ibu sangat berguna bagi penelitian ini. Informasi dari jawaban Bapak/Ibu hanya diperlukan pada saat melakukan penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas dan jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada penelitian.

Saya mengucapkan terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya dari bapak/ibu sekalian.

Hormat saya,

Michael Beta Manuruk

IDENTITAS PENELITI

Nama : Michael Beta Manuruk
NIM : 140810201270
Status : Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen, Universitas
Jember

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon diisi dan berilah tanda (√) checklist pada jawaban yang sesuai

- a. No Responden : (diisi oleh peneliti)
- b. Usia :
- c. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- d. Pendidikan terakhir: SMA D3 S1
- e. Lama Kerja : 5-10 tahun 11 - 15 thn > 15 tahun
- f. Jabatan : Kabag Kasubag taff

KUESIONER

Untuk pertanyaan berikut ini pilihlah jawaban yang sesuai dengan memberi **tanda silang (x)** pada kotak yang telah disediakan.

STS = sangat tidak setuju;

TS = tidak setuju;

CS = cukup setuju;

S = setuju; dan

SS = sangat setuju.

I. Kuesioner Budaya Organisasi (X₁)

No	PERNYATAAN	Skala Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya selalu berinovasi dan berani mengambil risiko dalam menyelesaikan pekerjaan					
2.	Saya selalu cermat dan perhatian terhadap detail dalam menyelesaikan pekerjaan					
3.	Saya merasa manajemen memusatkan perhatian pada hasil pekerjaan dibandingkan teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil					
4.	Saya merasa manajemen memperhitungkan hasil kinerja dari setiap pegawai					
5.	Saya bekerja secara tim, sehingga tercipta kerjasama dengan orang lain dan tercapainya tujuan bersama dengan baik					
6.	Saya dituntut untuk selalu agresif dan kompetitif dalam bekerja					
7.	Saya selalau bertanggungjawab terhadap pekerjaan					

II. Kuesioner Komitmen Organisasi (X₂)

No	PERNYATAAN	Skala Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya merasa masalah yang dihadapi perusahaan juga merupakan masalah saya					
2.	Saya merasa menjadi bagian dari perusahaan tempat saya bekerja					
3.	Saya merasa takut apa yang akan terjadi jika saya keluar dari perusahaan ini					
4.	Saya merasa sulit mendapatkan pekerjaan jika saya keluar dari perusahaan ini					
5.	Saya percaya bahwa kesetiaan sangat penting dan merupakan suatu kewajiban untuk tetap bekerja di perusahaan ini					
6.	Jika saya mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik, saya tidak akan meninggalkan perusahaan ini					

III. Kuesioner Kepuasan Kerja (Y₁)

No	PERNYATAAN	Skala Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Tugas yang diberikan sesuai dengan kemampuan saya					
2.	Prestasi yang sudah saya capai sesuai dengan keinginan saya					
3.	Saya tidak pernah berpikir untuk meninggalkan pekerjaan ini					
4.	Saya selalu masuk kerja tepat waktu					

IV. Kuesioner *Organizational Citizenship Behavior* (Y₂)

No	PERNYATAAN	Skala Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mau meluangkan waktu untuk membantu orang lain untuk kebaikan organisasi					
2.	Saya merasa berkewajiban untuk mengingatkan rekan kerja saya apabila mereka melakukan kesalahan					
3.	Saya tidak suka memfokuskan pada apa yang salah dalam pekerjaan tetapi lebih pada sisi positifnya					

4.	Saya akan membantu mencari ide-ide baru untuk meningkatkan produktivitas dalam perusahaan					
5.	Saya dengan sungguh-sungguh mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur					



LAMPIRAN 2. REKAPITULASI HASIL KUESIONER PENELITIAN**1. Frekuensi Identitas Responden****JenisKelamin**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	61	59.8	59.8	59.8
	Perempuan	41	40.2	40.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	19	18.6	18.6	18.6
	>50	14	13.7	13.7	32.4
	30-50	69	67.6	67.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

PendidikanTerakhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diploma	11	10.8	10.8	10.8
	Sarjana	42	41.2	41.2	52.0
	SMA	49	48.0	48.0	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

LamaKerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 15 tahun	28	27.5	27.5	27.5
	>15 tahun	2	2.0	2.0	29.4
	11-15 tahun	37	36.3	36.3	65.7
	5-10 tahun	35	34.3	34.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Jabatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kabag	5	4.9	4.9	4.9
	Kasubag	12	11.8	11.8	16.7
	Staff	85	83.3	83.3	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

DISTRIBUSI FREKUENSI HASIL KUESIONER**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	18	17.6	17.6	18.6
	3	18	17.6	17.6	36.3
	4	54	52.9	52.9	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	13	12.7	12.7	16.7
	3	14	13.7	13.7	30.4
	4	52	51.0	51.0	81.4
	5	19	18.6	18.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	13	12.7	12.7	12.7
	3	12	11.8	11.8	24.5
	4	57	55.9	55.9	80.4
	5	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	27	26.5	26.5	27.5
	3	27	26.5	26.5	53.9
	4	36	35.3	35.3	89.2
	5	11	10.8	10.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	14.7	14.7	14.7
	3	6	5.9	5.9	20.6
	4	60	58.8	58.8	79.4
	5	21	20.6	20.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.9	3.9	3.9
	2	10	9.8	9.8	13.7
	3	12	11.8	11.8	25.5
	4	61	59.8	59.8	85.3
	5	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.9	2.9	2.9
	2	6	5.9	5.9	8.8
	3	11	10.8	10.8	19.6
	4	60	58.8	58.8	78.4
	5	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	18	17.6	17.6	19.6
	3	7	6.9	6.9	26.5
	4	55	53.9	53.9	80.4
	5	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	24	23.5	23.5	25.5
	3	9	8.8	8.8	34.3
	4	55	53.9	53.9	88.2
	5	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	6.9	6.9	6.9
	2	21	20.6	20.6	27.5
	3	17	16.7	16.7	44.1
	4	45	44.1	44.1	88.2
	5	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	15	14.7	14.7	15.7
	3	10	9.8	9.8	25.5
	4	56	54.9	54.9	80.4
	5	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.8	9.8	9.8
	2	10	9.8	9.8	19.6
	3	10	9.8	9.8	29.4
	4	60	58.8	58.8	88.2
	5	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.8	9.8	9.8
	2	10	9.8	9.8	19.6
	3	10	9.8	9.8	29.4
	4	60	58.8	58.8	88.2
	5	12	11.8	11.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	14	13.7	13.7	15.7
	3	10	9.8	9.8	25.5
	4	62	60.8	60.8	86.3
	5	14	13.7	13.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	8	7.8	7.8	9.8
	3	15	14.7	14.7	24.5
	4	56	54.9	54.9	79.4
	5	21	20.6	20.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	24.5	24.5	24.5
	2	12	11.8	11.8	36.3
	3	50	49.0	49.0	85.3
	4	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	11.8	11.8	11.8
	3	3	2.9	2.9	14.7
	4	44	43.1	43.1	57.8
	5	43	42.2	42.2	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Z1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.8	7.8	7.8
	2	13	12.7	12.7	20.6
	3	11	10.8	10.8	31.4
	4	55	53.9	53.9	85.3
	5	15	14.7	14.7	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Z2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	2.0	2.0	2.0
	2	13	12.7	12.7	14.7
	3	13	12.7	12.7	27.5
	4	54	52.9	52.9	80.4
	5	20	19.6	19.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Z3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	15.7	15.7	15.7
	3	4	3.9	3.9	19.6
	4	60	58.8	58.8	78.4
	5	22	21.6	21.6	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

Z4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.0	1.0	1.0
	2	31	30.4	30.4	31.4
	3	22	21.6	21.6	52.9
	4	39	38.2	38.2	91.2
	5	9	8.8	8.8	100.0
	Total	102	100.0	100.0	

TABEL REKAPITULASI HASIL KUESIONER**Budaya Organisasi (X1)**

No.	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	total
1	4	5	4	4	4	5	4	30
2	4	4	4	3	3	4	4	26
3	4	5	4	4	4	4	4	29
4	4	4	4	4	4	4	4	28
5	4	5	5	5	4	5	5	33
6	4	3	3	2	2	4	3	21
7	4	5	5	5	5	4	5	33
8	3	4	3	3	4	4	2	23
9	4	2	2	2	2	4	4	20
10	2	3	3	3	2	3	3	19
11	4	5	5	4	4	5	4	31
12	5	5	5	4	5	5	5	34
13	3	4	4	4	4	4	4	27
14	3	3	4	4	4	3	4	25
15	4	4	4	4	4	4	4	28
16	3	4	4	4	4	4	4	27
17	4	4	4	4	4	4	4	28
18	4	4	4	4	4	4	4	28
19	4	4	4	2	4	4	5	27
20	4	5	5	2	4	2	4	26
21	4	4	5	3	4	5	5	30
22	4	4	4	3	4	4	4	27
23	2	1	2	3	2	1	1	12
24	4	4	5	2	5	4	4	28
25	3	4	5	2	5	4	4	27
26	4	2	4	2	3	2	4	21
27	3	3	3	4	4	4	4	25
28	4	4	4	4	4	4	4	28
29	4	4	4	4	4	4	4	28
30	5	4	4	4	4	4	4	29
31	5	4	5	3	5	3	3	28
32	2	2	3	3	3	2	3	18

33	4	4	4	3	4	4	4	27
34	4	4	4	3	5	4	4	28
35	4	4	4	4	4	4	4	28
36	2	1	2	2	2	1	1	11
37	4	4	4	2	2	4	5	25
38	4	2	3	3	4	5	5	26
39	4	5	5	5	4	5	5	33
40	4	4	4	4	4	4	4	28
41	4	5	4	5	4	4	5	31
42	3	3	3	3	4	4	4	24
43	4	4	5	4	4	4	4	29
44	4	4	4	3	4	4	4	27
45	5	5	4	4	5	4	4	31
46	5	5	5	4	5	3	4	31
47	4	4	4	3	5	4	5	29
48	4	4	5	3	5	4	4	29
49	4	4	4	3	5	4	4	28
50	4	5	4	5	5	4	5	32
51	3	4	4	2	4	2	2	21
52	4	5	3	4	5	4	5	30
53	4	4	5	3	4	4	4	28
54	4	2	4	2	4	2	4	22
55	4	5	4	2	5	4	5	29
56	4	5	5	5	4	5	5	33
57	3	4	4	4	4	4	4	27
58	4	4	5	4	4	4	4	29
59	5	4	5	2	4	4	3	27
60	4	2	4	2	4	2	4	22
61	4	3	4	3	4	2	4	24
62	2	4	2	2	2	5	5	22
63	2	4	4	4	3	4	4	25
64	3	2	2	2	2	2	2	15
65	4	4	4	2	4	4	4	26
66	2	2	2	5	4	2	3	20
67	4	4	4	4	4	4	4	28
68	3	3	3	4	5	4	4	26
69	4	2	4	4	4	4	4	26
70	4	2	4	2	4	4	4	24

71	2	1	2	2	2	5	5	19
72	2	4	2	5	5	4	4	26
73	5	5	4	4	5	4	5	32
74	2	2	2	2	4	3	2	17
75	4	4	4	4	3	4	3	26
76	3	4	4	3	4	4	4	26
77	2	3	2	2	2	3	3	17
78	3	4	4	3	4	4	4	26
79	5	5	5	5	5	4	5	34
80	3	3	3	5	3	3	3	23
81	4	2	4	4	5	2	4	25
82	2	4	4	4	4	4	4	26
83	2	1	2	2	2	1	1	11
84	4	4	4	3	4	4	5	28
85	2	2	5	3	5	5	5	27
86	5	5	4	2	4	4	4	28
87	4	4	4	4	4	5	4	29
88	2	3	2	2	2	3	3	17
89	5	4	4	3	4	5	4	29
90	4	4	4	2	4	5	4	27
91	2	3	2	2	2	3	3	17
92	4	4	4	2	4	4	4	26
93	3	4	4	4	4	1	4	24
94	4	4	4	3	4	4	4	27
95	3	4	4	4	4	4	4	27
96	5	5	5	3	4	3	5	30
97	2	3	4	5	5	5	5	29
98	3	4	4	4	4	4	4	27
99	1	3	3	3	2	3	2	17
100	2	3	3	1	2	3	2	16
101	4	4	4	3	4	4	4	27
102	3	4	4	4	4	4	4	27

Komitmen Organisasi (X2)

X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total
4	5	4	4	5	4	26
4	4	5	4	4	4	25
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	5	5	5	4	5	29
5	4	4	5	4	2	24
4	2	4	5	2	4	21
4	2	2	2	4	2	16
4	4	3	2	4	2	19
2	2	3	2	1	2	12
5	5	5	5	4	5	29
4	4	5	5	4	4	26
4	4	3	4	4	4	23
4	4	3	4	4	4	23
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	2	4	2	2	18
4	2	4	4	4	4	22
2	2	4	5	5	2	20
4	2	4	5	2	4	21
4	4	4	4	5	4	25
2	2	1	2	1	2	10
4	4	2	5	3	3	21
5	5	2	5	3	3	23
2	2	4	4	4	4	20
4	3	3	3	3	3	19
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	4	4	4	25
4	5	5	5	4	4	27
3	3	3	3	3	2	17
4	2	2	4	4	2	18
4	4	4	4	4	5	25
4	4	4	4	4	3	23

2	2	1	2	1	2	10
4	4	4	4	4	2	22
5	5	2	3	5	4	24
5	5	5	5	4	5	29
4	4	3	4	4	4	23
5	4	2	4	5	4	24
4	3	3	3	4	3	20
5	4	2	5	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	4	5	4	4	4	25
5	5	3	5	5	4	27
5	4	4	4	4	4	25
5	4	4	5	4	4	26
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
4	3	2	4	2	2	17
3	3	4	3	4	3	20
2	4	4	5	4	4	23
4	4	2	4	2	2	18
5	4	5	4	5	4	27
5	5	5	5	4	5	29
4	4	3	4	4	3	22
4	4	4	5	4	4	25
5	4	5	5	5	4	28
5	2	2	4	4	2	19
4	4	2	4	4	2	20
2	2	1	2	1	2	10
3	2	2	4	2	2	15
2	2	3	2	2	2	13
4	4	4	4	4	4	24
4	4	3	2	3	3	19
4	4	4	4	4	4	24
4	5	3	3	3	3	21
4	4	2	4	4	4	22
2	4	5	4	4	2	21
2	2	1	2	1	2	10
2	2	2	2	3	2	13
5	5	4	4	5	5	28

3	2	2	2	2	2	13
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	3	23
1	1	3	2	1	2	10
4	4	4	4	4	3	23
4	4	4	4	5	5	26
2	3	3	3	3	3	17
2	2	2	4	4	2	16
4	4	4	4	4	4	24
2	2	1	2	1	2	10
4	3	4	4	3	3	21
5	4	2	5	5	4	25
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
2	2	1	2	1	2	10
4	4	4	4	5	4	25
1	4	4	4	4	1	18
2	2	1	2	1	2	10
4	4	4	4	4	4	24
4	4	4	4	4	4	24
3	3	3	3	4	5	21
4	4	4	4	4	4	24
3	1	4	1	1	1	11
5	5	5	5	4	5	29
3	3	3	4	3	3	19
2	2	2	3	2	1	12
5	2	2	3	2	1	15
2	2	2	4	4	2	16
4	4	4	4	4	4	24

Organizational Citizenship Behavior/OCB (Y)

Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
4	5	4	4	4	21
4	4	4	5	4	21
4	4	3	4	5	20
4	4	3	4	4	19
5	5	3	5	5	23
4	5	4	4	4	21
4	5	4	4	5	22
4	2	1	2	4	13
4	2	1	4	2	13
2	3	1	2	2	10
5	5	3	5	5	23
5	5	4	5	5	24
3	4	3	5	4	19
3	4	2	5	4	18
4	4	3	5	4	20
4	4	3	5	4	20
4	4	3	4	4	19
4	4	3	4	4	19
4	4	4	4	4	20
4	5	3	2	4	18
4	5	4	4	4	21
4	4	4	4	4	20
2	3	1	2	2	10
4	5	3	4	5	21
4	5	3	4	5	21
1	1	1	4	2	9
3	3	2	4	4	16
4	4	3	4	4	19
4	4	3	4	4	19
4	4	3	4	4	19
4	5	4	4	5	22
3	4	2	3	2	14
4	4	1	5	4	18
4	4	3	5	5	21
4	4	3	5	4	20

2	3	1	2	2	10
4	4	3	5	2	18
5	4	2	5	4	20
5	5	3	5	5	23
4	4	3	4	4	19
4	4	4	4	5	21
4	3	2	4	4	17
4	5	3	5	4	21
5	4	3	5	4	21
4	4	4	5	5	22
5	4	4	5	5	23
5	4	4	4	5	22
4	5	3	4	5	21
4	4	3	4	5	20
4	4	4	4	5	21
2	4	1	2	2	11
4	3	2	4	5	18
5	5	3	4	4	21
4	4	1	4	4	17
5	4	3	5	5	22
5	5	3	5	5	23
4	4	3	5	4	20
5	5	3	4	4	21
4	5	3	5	4	21
4	4	1	4	4	17
4	4	3	2	2	15
2	3	1	5	5	16
4	4	3	5	3	19
2	2	1	2	2	9
2	4	3	4	4	17
2	2	1	4	2	11
4	4	3	5	4	20
4	3	2	5	5	19
4	4	1	4	4	17
5	4	3	5	4	21
2	3	1	5	5	16
4	2	3	5	5	19
4	4	2	5	5	20

3	3	1	4	4	15
3	4	3	4	3	17
4	4	2	4	4	18
2	3	1	2	2	10
4	4	3	5	4	20
5	4	4	5	5	23
3	3	2	5	3	16
4	4	1	5	5	19
4	4	3	5	4	20
2	3	1	2	2	10
4	4	3	5	4	20
4	5	1	4	5	19
4	4	3	4	4	19
4	4	3	5	4	20
2	3	1	2	2	10
4	4	3	4	4	19
4	4	1	4	4	17
1	1	1	2	2	7
4	4	3	5	4	20
3	4	3	5	4	19
4	4	3	4	4	19
4	4	3	5	4	20
4	5	3	4	4	20
2	5	1	5	5	18
4	4	3	5	4	20
3	2	2	3	3	13
3	2	2	3	3	13
2	3	1	5	4	15
4	2	3	4	4	17

Kepuasan Kerja (Z)

Z1	Z2	Z3	Z4	Total
5	5	5	4	19
5	4	4	4	17
4	5	4	4	17
4	4	4	4	16
4	5	5	5	19
5	4	3	2	14
5	5	5	5	20
2	4	4	2	12
2	2	2	2	8
1	3	2	2	8
4	5	5	4	18
5	5	4	4	18
4	4	4	4	16
3	3	3	3	12
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	4	5	2	16
4	5	5	2	16
5	4	5	2	16
5	4	2	2	13
1	1	2	2	6
4	4	4	2	14
4	4	4	2	14
2	2	2	2	8
3	3	4	4	14
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
5	4	4	3	16
3	2	2	3	10
2	4	4	3	13
4	4	5	3	16
4	4	4	4	16

1	1	2	2	6
4	4	4	2	14
3	2	4	3	12
4	5	5	5	19
4	4	4	4	16
5	5	5	5	20
3	3	4	3	13
4	4	5	4	17
4	4	3	3	14
5	5	5	4	19
5	5	5	4	19
5	4	4	3	16
4	4	4	3	15
4	4	4	3	15
5	5	5	5	20
2	4	2	2	10
3	5	4	4	16
4	4	4	3	15
2	2	4	2	10
4	5	5	2	16
4	5	5	5	19
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
4	4	5	2	15
2	2	4	2	10
4	3	2	3	12
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
2	2	2	2	8
4	4	2	2	12
2	2	2	5	11
4	4	5	4	17
3	3	4	4	14
2	2	4	4	12
4	2	5	2	13
4	4	4	4	16
4	4	4	5	17
4	5	5	4	18

2	2	3	2	9
4	4	4	4	16
3	4	4	3	14
1	3	2	2	8
4	4	4	3	15
5	5	5	2	17
3	3	4	5	15
2	2	4	4	12
4	4	4	4	16
1	3	2	2	8
4	4	4	3	15
2	2	4	3	11
4	5	4	2	15
4	4	4	4	16
1	3	2	2	8
4	4	4	3	15
1	4	5	2	12
1	3	2	2	8
4	4	4	2	14
4	4	4	4	16
4	4	4	3	15
4	4	4	4	16
4	5	4	3	16
4	4	4	4	16
4	4	4	4	16
3	3	4	3	13
3	3	4	1	11
4	4	4	4	16
4	5	4	3	16

LAMPIRAN 3. TABEL KARAKTERISTIK RESPONDEN

No. Responden	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Lama Kerja	Jabatan
1	Laki-Laki	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kabag
2	Laki-Laki	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kabag
3	Laki-Laki	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kabag
4	Laki-Laki	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kabag
5	Perempuan	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kabag
6	Perempuan	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
7	Laki-Laki	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
8	Laki-Laki	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
9	Laki-Laki	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
10	Laki-Laki	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
11	Perempuan	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
12	Laki-Laki	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
13	Perempuan	>50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
14	Laki-Laki	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
15	Laki-Laki	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
16	Laki-Laki	30-50	Sarjana	>15 tahun	Kasubag
17	Perempuan	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Kasubag
18	Perempuan	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
19	Perempuan	>50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
20	Perempuan	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
21	Laki-Laki	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
22	Perempuan	30-50	Diploma	> 15 tahun	Staff
23	Laki-Laki	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
24	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
25	Perempuan	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
26	Laki-Laki	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
27	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
28	Laki-Laki	>50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
29	Laki-Laki	<30	Sarjana	5-10 tahun	Staff
30	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
31	Laki-Laki	30-50	Diploma	5-10 tahun	Staff

32	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
33	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
34	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
35	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
36	Laki-Laki	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
37	Laki-Laki	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
38	Perempuan	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
39	Perempuan	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
40	Perempuan	<30	Diploma	5-10 tahun	Staff
41	Perempuan	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
42	Perempuan	30-50	Diploma	> 15 tahun	Staff
43	Laki-Laki	30-50	Diploma	5-10 tahun	Staff
44	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
45	Perempuan	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
46	Perempuan	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
47	Laki-Laki	<30	Diploma	5-10 tahun	Staff
48	Laki-Laki	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
49	Laki-Laki	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
50	Perempuan	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
51	Perempuan	30-50	Sarjana	5-10 tahun	Staff
52	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
53	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
54	Laki-Laki	30-50	Diploma	11-15 tahun	Staff
55	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
56	Laki-Laki	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
57	Laki-Laki	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
58	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
59	Perempuan	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
60	Laki-Laki	>50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
61	Laki-Laki	>50	Sarjana	5-10 tahun	Staff
62	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
63	Laki-Laki	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
64	Laki-Laki	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
65	Laki-Laki	30-50	Diploma	11-15 tahun	Staff
66	Laki-Laki	<30	Diploma	5-10 tahun	Staff
67	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff

68	Perempuan	30-50	Sarjana	5-10 tahun	Staff
69	Laki-Laki	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
70	Laki-Laki	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Staff
71	Laki-Laki	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
72	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
73	Perempuan	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
74	Perempuan	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
75	Perempuan	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
76	Laki-Laki	30-50	Diploma	11-15 tahun	Staff
77	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
78	Perempuan	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
79	Perempuan	>50	Sarjana	> 15 tahun	Staff
80	Perempuan	30-50	Sarjana	> 15 tahun	Staff
81	Perempuan	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
82	Perempuan	30-50	SMA	> 15 tahun	Staff
83	Perempuan	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
84	Perempuan	<30	Sarjana	5-10 tahun	Staff
85	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
86	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
87	Perempuan	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
88	Perempuan	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
89	Laki-Laki	30-50	SMA	>15 tahun	Staff
90	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
91	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
92	Perempuan	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
93	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
94	Perempuan	<30	Sarjana	5-10 tahun	Staff
95	Perempuan	<30	Sarjana	5-10 tahun	Staff
96	Perempuan	<30	Sarjana	5-10 tahun	Staff
97	Perempuan	30-50	Sarjana	5-10 tahun	Staff
98	Perempuan	30-50	Sarjana	11-15 tahun	Staff
99	Laki-Laki	<30	SMA	5-10 tahun	Staff
100	Laki-Laki	30-50	SMA	11-15 tahun	Staff
101	Perempuan	30-50	SMA	5-10 tahun	Staff
102	Perempuan	30-50	Diploma	5-10 tahun	Staff

X1.6	Pearson Correlation	.304**	.505**	.364**	.286**	.332**	1	.644**	.675**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.004	.001		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
X1.7	Pearson Correlation	.470**	.520**	.528**	.356**	.531**	.644**	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102	102	102	102
total	Pearson Correlation	.701**	.810**	.792**	.578**	.768**	.675**	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	Total
X2.1	Pearson Correlation	1	.664**	.375**	.569**	.559**	.583**	.768**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X2.2	Pearson Correlation	.664**	1	.527**	.607**	.664**	.662**	.848**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X2.3	Pearson Correlation	.375**	.527**	1	.539**	.569**	.613**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X2.4	Pearson Correlation	.569**	.607**	.539**	1	.628**	.583**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X2.5	Pearson Correlation	.559**	.664**	.569**	.628**	1	.618**	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
X2.6	Pearson Correlation	.583**	.662**	.613**	.583**	.618**	1	.839**

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102	102
Total	Pearson Correlation	.768**	.848**	.755**	.801**	.837**	.839**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

		Correlations					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Total
Y1	Pearson Correlation	1	.594**	.631**	.495**	.604**	.844**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
Y2	Pearson Correlation	.594**	1	.551**	.361**	.521**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
Y3	Pearson Correlation	.631**	.551**	1	.391**	.466**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
Y4	Pearson Correlation	.495**	.361**	.391**	1	.626**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102	102
Y5	Pearson Correlation	.604**	.521**	.466**	.626**	1	.817**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102	102
Total	Pearson Correlation	.844**	.764**	.780**	.730**	.817**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

		Correlations				
		Z1	Z2	Z3	Z4	Total
Z1	Pearson Correlation	1	.712**	.597**	.395**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Z2	Pearson Correlation	.712**	1	.602**	.367**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Z3	Pearson Correlation	.597**	.602**	1	.399**	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	102	102	102	102	102
Z4	Pearson Correlation	.395**	.367**	.399**	1	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	102	102	102	102	102
Total	Pearson Correlation	.861**	.840**	.804**	.678**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	102	102	102	102	102

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

1. Variabel Budaya Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.852	7

2. Variabel Komitmen Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	6

3. Variabel OCB (Y)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	5

4. Variabel Kepuasan Kerja (Z)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	102	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	102	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	4

LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		BudayaOrganisa si	KomitmenOrgani sasi	OCB	KepuasanKerja
N		102	102	102	102
Normal Parameters ^a	Mean	25.80	21.14	18.19	14.40
	Std. Deviation	4.869	5.169	3.765	3.237
Most Extreme Differences	Absolute	.202	.180	.213	.199
	Positive	.099	.090	.110	.134
	Negative	-.202	-.180	-.213	-.199
Kolmogorov-Smirnov Z		1.044	.817	1.151	1.010
Asymp. Sig. (2-tailed)		.070	.093	.051	.081

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS JALUR : X → Z

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 ^a	.780	.775	1.785

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, BudayaOrganisasi,

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1116.038	2	558.019	175.142	.000 ^a
	Residual	315.423	99	3.186		
	Total	1431.461	101			

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, BudayaOrganisasi

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.897	.958		.936	.352
	Budaya Organisasi	.527	.059	.682	8.882	.000
	KomitmenOrganisasi	.174	.056	.239	3.119	.002

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

LAMPIRAN 8. HASIL ANALISIS JALUR : X dan Z → Y**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.862 ^a	.744	.739	1.655

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, BudayaOrganisasi, Kepuasan Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	787.398	3	393.699	143.759	.000 ^a
	Residual	271.121	99	2.739		
	Total	1058.520	101			

a. Predictors: (Constant), KomitmenOrganisasi, BudayaOrganisasi, KepuasanKerja

b. Dependent Variable: OCB

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.397	.888		-.447	.656
	BudayaOrganisasi	.612	.055	.420	11.120	.000

Komitmen Organisasi	.047	.052	.275	9.903	.023
Kepuasan Kerja	.572	.064	.435	15.200	.000

a. Dependent Variable: OCB



LAMPIRAN 9. HASIL UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Normalitas Model

X -> Z

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		102
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.63840472
Most Extreme Differences	Absolute	.065
	Positive	.065
	Negative	-.045
Kolmogorov-Smirnov Z		.655
Asymp. Sig. (2-tailed)		.784

a. Test distribution is Normal.

X dan Z -> Y

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		102
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.76720154
Most Extreme Differences	Absolute	.093
	Positive	.072
	Negative	-.093
Kolmogorov-Smirnov Z		.944
Asymp. Sig. (2-tailed)		.335

a. Test distribution is Normal.

2. Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1							
	(Constant)	.897	.958	.936	.352		
	BudayaOrganisasi	.527	.059	.682	.000	.378	2.647
	KomitmenOrganisasi	.174	.056	.239	.002	.378	2.647

a. Dependent Variable: OCB

3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

