

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT JATIM INDO LESTARI

Yohanes Robert Pratama Husodo
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: roberthusodo@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan pada PT Jatim Indo Lestari, dengan sampel sebanyak 53 karyawan yang terdiri dari teknisi, *helper* dan *staff*. Data dianalisis secara kuantitatif dengan teknik analisa adalah *Generalized Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

Kata Kunci— Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kepuasan Kerja

I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi yang ingin berkembang dan bertahan dalam ketatnya persaingan, dituntut untuk perlu melakukan sebuah perubahan demi mempertahankan kelangsungan dan kemajuan organisasi di masa depan. Sumber daya manusia adalah faktor yang sangat krusial dalam menciptakan keuntungan yang sulit untuk ditiru oleh rival-rival dan organisasi lain (Erkutlu, 2011, p. 533).

OCB dianggap vital terhadap eksistensi organisasi (Murphy, Athanasou & King, 2002). Organ *et al.* (2006) mengemukakan bahwa OCB meliputi sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik (dalam Pantja Djati, 2009, p. 3). Barnard (1938, p. 102) mengemukakan bahwa “didalam organisasi ada suatu hal penting yang harus dimiliki oleh karyawan, yaitu kemauan (*willingness*) karyawan untuk memberikan upaya kontribusi terhadap sistem kooperatif” (dalam Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, p. 45). Menurut Robbins (2006) contoh perilaku yang termasuk kelompok OCB adalah membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan tanpa menunggu instruksi dari atasan, sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja atas kemauan sendiri, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi pada situasi yang kurang

ideal/menyenangkan di tempat kerja, serta tidak membuang waktu di tempat kerja. Pada PT Jatim Indo Lestari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditunjukkan dengan adanya perilaku pegawai yang merasa memiliki perusahaan. Sebagai contoh ada *staff* yang bekerja pada divisi komplain. Pada saat tidak ada pelanggan yang komplain, *staff* tersebut tanpa diperintahkan langsung membantu divisi lain yang membutuhkan bantuan.

Robbins (2006, p. 104) yang menyatakan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan yang lain, dan menunjukkan performa kerja yang melampaui standar minimum yang ditetapkan. Pada PT Jatim Indo Lestari kepuasan kerja ditunjukkan oleh karyawan pada PT Jatim Indo Lestari. Sebagai contoh teknisi dan *helper* yang bekerja pada PT Jatim Indo Lestari mendapatkan insentif pada saat pemasangan kaca film pada mobil. Insentif tersebut dapat menjadi tinggi pada saat menjelang libur lebaran dan akhir tahun. Dengan begitu, upah yang didapatkan oleh teknisi dan *helper* pada momen tersebut menjadi sangat tinggi.

Menurut Nimran (2004, p. 155) dalam hidupnya, manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada seperti nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat. Budaya yang terbentuk di PT Jatim Indo Lestari tertanam melalui teladan dan perhatian yang diberikan oleh karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi ke karyawan dengan jabatan dibawahnya secara kekeluargaan. PT Jatim Indo Lestari memiliki nilai perusahaan yang tersalurkan dengan baik kepada karyawan karena ketelatenan pendiri dan para direksi perusahaan dalam membina karyawannya. Selain itu nilai perusahaan juga disalurkan melalui kegiatan-kegiatan perusahaan seperti *briefing* yang diadakan tiap minggu, kegiatan *gathering*, dan rapat. Nilai tersebut meliputi tanggung jawab, integritas, dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan dan situasi pekerjaan, perlakuan yang adil, dan keramahan.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada PT Jatim Indo Lestari.”

Budaya Organisasi

Menurut Utal (1983) budaya organisasi merupakan sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang dalam suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma perilaku (dalam

Lund, 2003, p. 220). Menurut Kilmann et al. (1985, p. 5) budaya organisasi adalah filosofi, ideologi, nilai, asumsi, kepercayaan, harapan, sikap, dan norma bersama yang merangkul suatu organisasi (dalam Lund, 2003, p. 220). Menurut Robbins (2006, p. 721) budaya organisasi merupakan hal-hal yang mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi yang lain.

Karakteristik Primer Budaya Organisasi

Robbins (2006, p. 721) menyatakan tujuh karakteristik primer. Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. Maka dengan menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Ketujuh karakteristik itu yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko. Sebagai contoh, suatu perusahaan mendorong karyawannya untuk melaksanakan ide-ide baik yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan dan kegagalan dianggap sebagai pengalaman belajar (Robbins, 2006, p. 722).

2. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail. Sebagai contoh, suatu perusahaan mendorong karyawannya agar bekerja sesuai prosedur perusahaan dan bekerja dengan teliti (Robbins, 2006, p. 722).

3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Dalam hal ini, perusahaan memperhatikan produktivitas yang tinggi dalam aktivitasnya (Robbins, 2006, p. 722).

4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil kerja pada orang-orang di dalam organisasi itu. Sebagai contoh, suatu perusahaan bangga menjadi tempat yang baik untuk bekerja dengan memperlakukan karyawan dengan baik (Robbins, 2006, p. 722).

5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasarkan individu. Perusahaan mendesain aktivitas pekerjaan berdasarkan tim kerja (Robbins, 2006, p. 722).

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Sebagai contoh, perusahaan bangga menjadi penggerak pasar dan mampu dengan cepat tanggap atas kebutuhan perubahan yang diperlukan oleh pelanggannya (Robbins, 2006, p. 722).

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* bukannya pertumbuhan. Organisasi berusaha untuk mempertahankan *status quo*nya. (Robbins, 2006, p. 722).

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2006, p.103) kepuasan kerja merujuk ke sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Menurut Luthans (2008, p. 141) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik perusahaan menyediakan hal-hal yang dianggap penting.

Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans (2008, p. 142) ada lima dimensi kepuasan kerja karyawan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan menyediakan hal-hal yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Menurut hasil *survey*, salah satu hal untuk mencapai kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang dan menarik (Luthans, 2008, p. 142).

2. Pembayaran

Jumlah dari remunerasi finansial yang diterima dan tingkat kesetimpalan antara upah yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan seringkali melihat upah sebagai refleksi dari bagaimana manajemen melihat kontribusi mereka terhadap organisasi (Luthans, 2008, p. 143).

3. Promosi

Peluang kenaikan pangkat dalam organisasi. Promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan yang menyertainya. Sebagai contoh, seseorang yang dipromosikan berdasarkan senioritas seringkali mengalami kepuasan kerja yang tidak sebanyak mereka yang dipromosikan berdasarkan performa (Luthans, 2008, p. 143).

4. Pengawasan kerja (supervisi)

Kemampuan dari penyelia untuk memberikan bantuan-bantuan teknis dan dukungan moral. Meliputi kemampuan dari penyelia untuk menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan dengan membantu karyawan dalam memberikan motivasi, berkomunikasi dengan karyawan secara personal, memberikan bantuan terhadap karyawan dalam partisipasinya terhadap suatu pekerjaan (Luthans, 2008, p. 143).

5. Rekan kerja

Suatu tingkat dimana rekan-rekan kerja secara teknis cakap dalam bekerja dan memberikan dukungan sosial. Meliputi rekan-rekan kerja yang terampil dalam bekerja dan memberikan dukungan, kenyamanan, saran, dan pertolongan (Luthans, 2008, p. 143).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

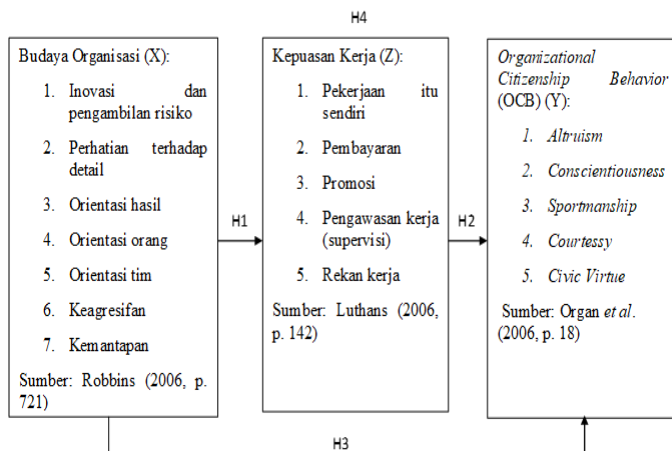
Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan memberi kontribusi pada keefektifitasan dan keefisienan fungsi organisasi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, p. 8). Definisi lain dari *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku karyawan yang positif terhadap rekan kerjanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Pantja Djati, 2009, p. 10).

Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Organ *et al.* (2006, p. 18) ada lima dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu:

- a. *Altruism*
Perilaku yang meliputi membantu rekan kerja baru yang sedang mempelajari pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya menumpuk, atau menyelesaikan masalah-masalah yang berhubungan dengan organisasi.
- b. *Conscientiousness*
Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan meliputi kehadiran, mematuhi peraturan, memanfaatkan waktu istirahat, dan sebagainya.
- c. *Sportmanship*
Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, tidak kecewa saat orang lain tidak mengikuti sarannya, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan tim.
- d. *Courtesy*
Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah interpersonal, mencegah seseorang bekerja lebih keras, dan jika kita akan menambahkan pekerjaan kepada seseorang, kita seharusnya memberi tahu orang tersebut terlebih dahulu agar dapat bersiap-siap.
- e. *Civic Virtue*
Sebuah sikap keterlibatan yang bertanggung jawab dan konstruktif, dalam proses politik atau pemerintahan organisasi. Konovsky & Organ (1996) memusatkan pada kegiatan yang lebih duniawi dan berkelanjutan yang berkaitan dengan tata kelola, seperti membaca email yang relevan dengan pekerjaan, menghadiri pertemuan, mengikuti apa yang sedang terjadi di perusahaan, mendiskusikan dengan rekan kerja tentang masalah hari ini, dan mengambil bagian dalam berbagai ritual yang menandai kontinuitas tradisi dan identitas organisasi.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Hipotesis Penelitian

Berikut ini adalah hipotesis penelitian yang dilakukan:

- H1: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja
- H2: Ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- H3: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- H4: Ada pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif yang bersifat kausal. Menurut Kuncoro (2009, p. 15), penelitian kausal adalah penelitian yang menunjukkan arah hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat, disamping mengukur kekuatan hubungannya.

Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2011, p. 61) populasi penelitian merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah seluruh karyawan pada PT Jatim Indo Lestari berjumlah 84 orang termasuk jabatan direksi, *general manager*, *supervisor*, *staff*, teknisi, *helper*.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2011, p. 62). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan responden sebanyak 53 orang. Menurut Sugiyono (2011, p. 68), teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah menggunakan angket. Pada penelitian ini, sumber data yang diperoleh adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari penyebaran angket di PT Jatim Indo Lestari Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari PT Jatim Indo Lestari berupa sejarah perusahaan, data jumlah karyawan, dan struktur organisasi.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*.

Skala *Likert* akan dirinci sebagai berikut:

- Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1
- Tidak Setuju (TS) = Skor 2
- Netral (N) = Skor 3
- Setuju (S) = Skor 4
- Sangat Setuju (SS) = Skor 5

Interval kelas merupakan batas bawah dan batas atas dari suatu kategori (Purwanto, 2008). Interval dapat diketahui dengan menerapkan formula berikut:

$$Interval = \frac{Nilai\ Max - Nilai\ Min}{Jumlah\ Kelas} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

Dengan interval kelas 1,33 kemudian disusun kategori *mean* jawaban responden pada tiap variabel dibawah ini:

Tabel 1. Kategori Mean Jawaban Responden

Interval	Budaya Organisasi	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Kepuasan Kerja
1,00 - 2,33	Lemah	Rendah	Tidak Puas
2,34 - 3,67	Sedang	Sedang	Netral
3,68 - 5,00	Kuat	Tinggi	Puas

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan GSCA (*Generalized Structured Component Analysis*). Analisis GSCA merupakan bagian dari analisis multivariat. GSCA dirancang dengan tujuan untuk menggantikan faktor dengan kombinasi linier dari indikator (*variable manifest*) di dalam analisis SEM. (Solimun, 2015, p. 10).

Langkah-langkah GSCA

Langkah-langkah pemodelan persamaan struktural GSCA mirip dengan PLS dengan Software GeSCA adalah sebagai berikut (Solimun, 2015, p. 20). Langkah-langkah dalam GSCA adalah sebagai berikut: Merancang Model Struktural (hubungan antar variable laten), Merancang Model Pengukuran (refleksif atau formatif), Mengkonstruksi Diagram Jalur, Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan, Estimasi: *Weight*, *Loading*, dan Koefisien Jalur (*original* dan *resampling*), Evaluasi *Goodness of Fit*, Pengujian Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskriptif Jawaban Responden pada Variabel Penelitian

Tabel 2. Kategori Mean Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Mean	Kategori
Inovasi dan Pengambilan Risiko	3,62	Sedang
Perhatian Terhadap Detail	3,88	Kuat
Orientasi Hasil	3,81	Kuat
Orientasi Orang	3,47	Sedang
Orientasi Tim	3,66	Sedang
Keagresifan	3,65	Sedang

Kemantapan	3,90	Kuat
Total	3,65	Sedang

Pada dimensi kemantapan memiliki mean tertinggi dengan nilai 3,90. PT Jatim Indo Lestari berusaha mempertahankan semangat kerja yang sudah ada. Pada dimensi orientasi orang memiliki mean terendah dengan nilai 3,47. Perusahaan memang memberikan bonus atau tunjangan dan sudah cukup banyak karyawan yang mendapatkan manfaatnya.

Tabel 3. Kategori Mean Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Mean	Kategori
<i>Altruism</i>	3,81	Tinggi
<i>Conscientiousness</i>	3,50	Sedang
<i>Sportsmanship</i>	3,30	Sedang
<i>Courtesy</i>	3,77	Tinggi
<i>Civic Virtue</i>	3,63	Sedang
Total	3,60	Sedang

Pada dimensi *altruism* memiliki mean tertinggi dengan nilai 3,81. PT Jatim Indo Lestari menanamkan budaya perusahaan untuk selalu membantu rekan kerja yang kesulitan tanpa memandang jabatan dan divisi. Dimensi *sportsmanship* memiliki mean terendah dengan nilai 3,30. Memang tidak dapat dipungkiri jika keadaan-keadaan tertentu yang tidak diinginkan bisa saja terjadi pada semua perusahaan termasuk PT Jatim Indo Lestari.

Tabel 4. Kategori Mean Variabel Budaya Organisasi

Dimensi	Mean	Kategori
Pekerjaan Itu Sendiri	3,79	Puas
Pembayaran	3,62	Netral
Promosi	3,66	Netral
Pengawasan Kerja (Supervisi)	3,43	Netral
Rekan Kerja	3,90	Puas
Total	3,68	Netral

Dimensi rekan kerja memiliki mean tertinggi sebesar 3,90 dan dimensi pengawasan kerja (supervisi) sebagai yang terendah sebesar 3,43

A. *Measures of fit*

Dari hasil analisis dengan menggunakan GeSCA, maka diperoleh hasil *measures of fit* pada model pengukuran (*measurement model*), model struktural (*structural model*), dan model keseluruhan (*overall model*).

1) *Measures of Fit Measurement Model*

Discriminant validity dinyatakan valid jika *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50. Instrumen dari masing-masing variabel yang diuji yaitu, *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *internal consistency reliability* menggunakan *alpha* yang didapat dari hasil pengolahan data dengan menggunakan GeSCA.

a) *Convergent Validity*

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan valid jika nilai *estimate loading factor* lebih besar dari 0,5.

Tabel 5. Nilai Loading

Variable	Loading		
	Estimate	SE	CR
Budaya Organisasi AVE = 0.904, Alpha =0.982			
X.1	0.969	0.012	82.93*
X.2	0.966	0.012	81.83*
X.3	0.967	0.013	73.4*
X.4	0.927	0.022	41.5*
X.5	0.904	0.053	17.03*
X.6	0.967	0.013	73.05*
X.7	0.953	0.018	54.16*
Kepuasan Kerja AVE = 0.890, Alpha =0.968			
Z.1	0.975	0.010	94.46*
Z.2	0.910	0.030	30.74*
Z.3	0.917	0.029	31.97*
Z.4	0.950	0.016	57.59*
Z.5	0.964	0.014	70.62*
Organizational Citizenship Behavior (OCB) AVE = 0.950, Alpha =0.987			
Y.1	0.981	0.008	120.27*
Y.2	0.968	0.013	72.51*
Y.3	0.973	0.009	106.11*
Y.4	0.978	0.011	85.92*
Y.5	0.974	0.010	96.18*

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua dimensi dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity* karena semua nilai *estimate loading factor* lebih dari 0,5

b) *Discriminant Validity*

Pada penelitian ini, *discriminant validity* dapat dilihat dari *Average Variance Extracted (AVE)*, dimana nilai AVE > 0,50.

Tabel 6. Hasil Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
Budaya Organisasi	AVE = 0,904
Kepuasan Kerja	AVE = 0,890
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	AVE = 0,950

Pada tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai AVE dari variabel budaya organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dan kepuasan kerja lebih besar dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi persyaratan *discriminant validity*

c) *Internal Consistency Reliability*

Pada penelitian ini, sebuah variabel memiliki *internal consistency* yang baik jika memiliki *alpha* > 0,6.

Tabel 7. Hasil Nilai Alpha

Variabel	Nilai Alpha
Budaya Organisasi	Alpha = 0,982
Kepuasan Kerja	Alpha = 0,968
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Alpha = 0,987

Dari hasil nilai *alpha* tersebut dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel pada penelitian ini memiliki nilai *alpha* > 0,6 sehingga dapat disimpulkan seluruh variabel menunjukkan *internal consistency reliability*.

2) *Measures of Fit Structural Model*

Goodness of fit structural model dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan nilai FIT dan AFIT dari hasil pengolahan menggunakan program GeSCA. Model struktural dikatakan baik jika nilainya > 0,5.

Tabel 8. Hasil Uji Model FIT

Model FIT	
FIT	0.871
AFIT	0.866

3) *Measures of Fit Overall Model*

Overall model adalah model didalam GSCA yang melibatkan model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi, jadi merupakan keseluruhan model. Pemeriksaan *goodness of fit overall model* diukur dari nilai *cut-off* yang dapat dilihat dari model berikut.

Tabel 9. Ukuran Goodness of FIT Overall Model Pada GSCA

Goodness of FIT	Cut-off	Keterangan
SRMR (<i>Standardized Root Mean square Residual</i>)	≤0.08	Setara dengan RMSEA pada SEM
GFI	≥0.90	Mirip dengan R ²

Uji *goodness of fit overall model* pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel 9 dengan melihat nilai GFI dan SRMR. GFI dan SRMR merupakan proporsi perbedaan antara kovarians sampel dan kovarians yang dihasilkan oleh estimasi

parameter dari GeSCA. Nilai GFI mendekati 1 dan nilai SRMR mendekati 0 mengindikasikan bahwa model penelitian adalah *fit*.

Tabel 10. Kriteria SRMR

SRMR	Keterangan
<0.05	<i>Close fit (model sangat sesuai)</i>
0.05-0.08	<i>Good fit (model sesuai)</i>
0.08-0.1	<i>Mariginal fit (model cukup sesuai)</i>
>0.1	<i>Poor fit (model tidak sesuai)</i>

Tabel 11. Hasil Uji Goodness of Fit Overall Model

Model Fit	
GFI	1.000
SRMR	0.027

Pada tabel 11 diatas dapat dilihat bahwa nilai GFI adalah 1 sehingga dapat dikatakan bahwa model fit atau layak. Sedangkan angka SRMR adalah 0.027 yang berdasarkan kriteria SRMR pada tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa model penelitian termasuk dalam kategori *close fit*.

Tabel 12. Path Coefficient

Path Coefficients			
	Estimate	SE	CR
Budaya Organisasi->Kepuasan Kerja	0.963	0.014	69.76*
Budaya Organisasi->Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.496	0.119	4.16*
Kepuasan Kerja->Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.493	0.120	4.13*

1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja
 Jika dilihat dari pengolahan data menggunakan *software* GeSCA, angka estimasi parameter untuk pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah 0,963 dan nilai kritis (CR) sebesar 69,76. Hal tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nystrom (1993) yang menyatakan bahwa karyawan dalam budaya organisasi yang kuat cenderung mengekspresikan kepuasan kerja yang lebih tinggi (dalam lund, 2003). Penelitian yang dilakukan oleh Lok & Crawford (2004) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan anteseden yang sangat penting bagi kepuasan kerja. Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wheelen & Hunger (1986) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat membantu menciptakan jati diri bagi pekerja

dan menyajikan pedoman perilaku serta dapat meningkatkan keikatan pribadi dengan perusahaan (dalam Nimran, 2004).

Pada PT Jatim Indo Lestari, budaya kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja seperti budaya kerja secara tim pada PT Jatim Indo Lestari menjadikan antar karyawan dapat saling memotivasi dalam bekerja sehingga dapat menimbulkan rasa nyaman, rekan-rekan kerja dapat memberikan saran-saran mengenai cara-cara melakukan suatu pekerjaan berdasarkan pengalamannya. Sebagai contoh, seorang *helper* yang merasa kesulitan dalam memasang kaca film pada kaca bagian belakang mobil dapat meminta bantuan kepada teknisi yang lebih berpengalaman.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Jika dilihat dari pengolahan data menggunakan *software* GeSCA, angka estimasi parameter untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0,493 dan nilai kritis (CR) sebesar 4,16. Hal tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bateman & Organ (1983) yang menyatakan bahwa bahwa karyawan yang puas akan memberikan balasan dalam bentuk OCB kepada organisasi yang memberinya keuntungan. Penelitian lain dilakukan oleh Gonzales & Garazo (2006) yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja dianggap dapat secara positif berhubungan dengan pengembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pada beberapa studi telah membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Batman & Organ, 1983; Organ & Ryan, 1995; Netemeyer et al., 1997) (dalam Gonzales & Garazo, 2006, p. 27).

Pada PT Jatim Indo Lestari kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sebagai contoh, bonus yang cukup tinggi pada pemasangan kaca film membuat teknisi dan *helper* menjadi merasa nyaman bekerja di PT Jatim Indo Lestari sehingga hubungan antar rekan kerja terjalin dengan cukup baik.

3) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Jika dilihat dari pengolahan data menggunakan *software* GeSCA, angka estimasi parameter untuk pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0,496 dan nilai kritis (CR) sebesar 4,13. Hal tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada tingkat kepercayaan 95% ($\alpha = 0,05$).

Penelitian yang dilakukan oleh Siders *et.al.* (2001) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) dan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal), faktor yang berasal dari dalam diri karyawan misalnya moral, rasa puas, sikap positif, dan faktor yang berasal dari luar karyawan misalnya sistem manajemen, sistem kepemimpinan, dan budaya organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Organ *et al.* (2006)

menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meliputi sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa perlu diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan (dalam Pantja Djati, 2009, p. 3).

Hal tersebut ditunjukkan dengan budaya kerja tim pada PT Jatim Indo Lestari membuat para teknisi, *helper*, dan *staff* mau mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan tim. Sebagai contoh, ada salah satu *staff* yang mengalami musibah kecelakaan lalu lintas dan absen selama beberapa hari. Sebagai tim, *staff* lain yang memiliki waktu luang langsung menggantikan posisi *staff* yang terkena musibah tersebut.

4) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening*

Pada penelitian ini, kepuasan kerja tidak bertindak sebagai variabel *intervening*. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bigliardi *et al* (2012) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak bertindak sebagai variabel *intervening*.

Pada PT Jatim Indo Lestari hal tersebut terlihat dari budaya pada PT Jatim Indo Lestari yang mempertahankan budaya saling membantu antar divisi jika ada divisi yang sedang membutuhkan bantuan. Hal tersebut membuat anggota setiap divisi memiliki kesadaran untuk membantu rekan kerjanya, terlebih rekan kerja baru dalam mempelajari pekerjaannya.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan, analisis data, dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran terhadap PT Jatim Indo Lestari. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut:

1. PT Jatim Indo Lestari hendaknya mulai merumuskan nilai-nilai perusahaan agar lebih mudah diingat, bisa dengan membuat jargon, yel-yel, atau merumuskan nilai perusahaan dalam bentuk akronim yang

familiar agar budaya organisasi menjadi lebih kuat.

2. PT Jatim Indo Lestari hendaknya lebih memperhatikan teknisi, *helper*, dan *staff* dalam mengantisipasi hal-hal kurang nyaman yang terjadi di perusahaan seperti software yang error, AC (*Air Conditioner*) yang tiba-tiba rusak, langit-langit kantor yang tiba-tiba bocor pada saat hujan, dan lain sebagainya dengan melakukan tindakan seperti segera melakukan langkah perbaikan dan mencari solusi atas masalah tersebut seperti jika AC rusak, maka bisa membuka pintu dan jendela agar udara dapat bersirkulasi.
3. PT Jatim Indo Lestari sebaiknya membuat suatu peraturan yang disepakati bersama dimana setiap teknisi, *helper*, dan *staff* wajib mengajarkan kemampuan teknis yang dimiliki kepada rekan kerjanya agar rekan kerja tersebut dapat membantu secara maksimal. Selain itu, dengan kemampuan teknis yang dimiliki, setiap teknisi, *helper*, dan *staff* wajib memberikan bantuan teknis kepada rekan kerja yang dinilai memiliki kemampuan yang kurang terhadap hal tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F., Schiuma, G. (2012) The Impact of Organizational Culture on the Job Satisfaction of Knowledge Workers. *VINE*, 42(1), pp. 36 – 51.
- Cahyono, B. C., Sularso, R. A., Sumani (2016) Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Stress Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* Pada Tenaga Medis RSU Kaliwates Kabupaten Jember
- Cun (2012) Public Service Motivation and Job Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study Based on The Sample of Employees in Guangzhou Public Sectors. Chinese Management Studies*, 6 (2), pp. 330 – 340.
- Cronley & Kim (2017) Intentions to Turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, Within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), pp. 194 – 209.
- Djati, S. P. Variabel Antecedent *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Service Quality Pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya. *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol. 7, No. 3, Agustus 2009.
- Erkutlu, H. (2011) The Moderating Role of Organizational Culture in the Relationship Between Organizational

- Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Leadership & Organizational Development Journal*, 32(6), 532-554.
- Endrias, W. (2014) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal MIX*, 4(1), pp. 70 – 82.
- Gonzales, J.V., Garazo, T. G. (2006). Structural Relationship Between Organizational Service Orientation, Contact Employee Job Satisfaction and Citizenship Behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), pp. 23-50.
- Indrawati. (2015) *Metode Penelitian Manajemen dan Bisnis Konvergensi Teknologi Komunikasi dan Informasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Jung & Yoon (2015) The Impact of Employees' Psychological Capital on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors in the Hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), pp. 1135 – 1156.
- Kuncoro, M. (2009) *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi Bagaimana Meneliti dan Menulis tesis*. Jakarta: Erlangga.
- Lok, P., Crawford, J. (2004) The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behavior 11th Edition*. Jakarta: Indeks.
- Murphy, G., Athanasou, J., King, N. (2002). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Study of Australian Human-Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), pp. 532-554.
- Nimran, U. (2004). *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications: USA.
- Purwanto (2008). *Metodologi penelitian kuantitatif untuk psikologi dan pendidikan*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi (10th Ed.)*. Jakarta: Indeks
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi (12th Ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, S. (2014). *Statistik Parametrik Untuk Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Solimun. (2015). *Analisis Multivariat: Generalized Structured Component Analysis (GSCA)*. Disampaikan Pada Pelatihan *Generalized Structured Component Analysis (GSCA)* di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya Tanggal 28 Maret 2015.
- Sugiyono (2011). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta