

# **ANALISA PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN DI RESTORAN X SURABAYA**

**Christian Hartono, Keren Felicia Wijaya, Endo Wijaya Kartika  
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia**

**Abstrak** Dalam kegiatan suatu perusahaan sumber daya manusia merupakan aset penting yang memegang peranan yang sangat dominan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada kemampuan SDM atau karyawannya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh signifikan dan positif kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan *OCB* serta pengaruh komitmen afektif terhadap *OCB* pada karyawan di Restoran X di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Restoran X di Surabaya yang berjumlah 69 orang, dimana sampel diambil dengan teknik sensus sampling sehingga jumlah sampel yang diambil sebanyak 69 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini akan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis Structural Equation Modelling (SEM). Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa: (1) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior; (2) Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif; (3) Komitmen Afektif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior

**Kata Kunci :** Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Organizational Citizenship Behavior

**Abstract** In the activities of a company, human resources is an important asset that plays a very dominant. Success or failure of the company in achieving its goals depends on the ability of human resources or employees in carrying out the tasks given. The purpose of this study was to analyze the significant and positive influence job satisfaction on affective commitment and OCB, as well as the influence of affective commitment on OCB employee at Restaurant X in Surabaya. The population in this study were all employees at Restaurant X in Surabaya, amounting to 69 people, where samples taken by the census sampling techniques so that the number of samples taken as many as 69 people. Data was collected by distributing questionnaires. Technical analysis used in this study will use descriptive statistical analysis and the analysis of Structural Equation Modeling (SEM). Based on the analysis and discussion, it can be concluded that: (1) Job Satisfaction has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior; (2) Job Satisfaction has a positive and significant influence on Affective Commitment; (3) Commitment Affective employees has a positive and significant influence on Organizational Citizenship Behavior.

**Keywords:** Job Satisfaction, Affective Commitment, Organizational Citizenship Behavior

## PENDAHULUAN

Perkembangan Menurut Robbins dan Judge (2007), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Hal ini dapat diartikan ketika karyawan merasakan puas dalam bekerja, maka karyawan akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, terlebih lagi karyawan tersebut dapat menyelesaikan pekerjaan diluar tugasnya. Menurut Robbins and Coulter (2010, p.37) seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, demikian sebaliknya, jika seseorang yang tidak puas maka akan memiliki sikap yang negatif. Kepuasan kerja menjadi determinan dalam *Organizational Citizenship Behavior*, karena karyawan yang puas akan mengutarakan hal positif tentang perusahaan, membantu rekan lain, dan melampaui ekpektasi kerja normal (Robbins and Coulter, 2010, p.40). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Begitu juga dengan adanya komitmen yang dimiliki oleh karyawan, dimana ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan semakin cenderung melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya, seperti pendapat Organ (2006) yang menyatakan bahwa komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Komitmen organisasi merupakan derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuan dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organisasi tersebut (Robbins and Coulter, 2010, p.40). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (extra effort). Dengan demikian Komitmen organisasi juga mempunyai peranan penting dalam meningkatkan *OCB*.

Pada dasarnya, seorang karyawan dalam bekerja akan dapat meningkatkan komitmen dan kesetiannya pada organisasinya, apabila dalam pekerjaannya merasakan kepuasan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Seperti halnya Meyer et al., (2002) yang mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang cukup antara kepuasan kerja dengan komitmen afektif. Dan diperkuat dengan pendapat Newstrom (2007) dalam sebuah konsep *Performance – Satisfaction - Effort Loop* yang menyatakan bahwa dengan timbulnya kepuasan dari karyawan akan mengarah kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi dimana tempat karyawan tersebut bekerja.

Penelitian ini akan dilakukan di Restoran X di Surabaya, dimana restoran ini merupakan salah satu restoran di Surabaya yang menyajikan 4 macam konsep menu *Chinese Food*, yaitu *Suki (Steamboat)*, *Grilled*, *Cuisine*, dan *Dim Sum*. Restoran ini terdapat di hampir semua mall yang ada di Surabaya, seperti di Galaxy Mall, Tunjungan Plaza, Pakuwon Trade Center, Surabaya Town Square, Grand City, dan Ciputra World. Hal ini menunjukkan bahwa banyaknya sumber daya manusia yang terlibat di restoran ini. Peneliti ingin melihat dengan banyaknya sumber daya manusia yang mereka miliki, apakah restoran X dapat mengelola dan mengkoordinir sumber dayanya dengan baik. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Nelson (2012) yang menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan hubungan antara karyawan dan organisasinya yang membuat karyawan tersebut tidak meninggalkan organisasi karena didasarkan pada ikatan emosional terhadap organisasi. Rendahnya komitmen afektif di restoran X akan

sangat berdampak terhadap perilaku dari karyawannya. dengan komitmen afektif yang rendah karyawan akan bekerja setengah hati dan tidak memberikan kemampuan maksimalnya untuk restoran X. Hal ini dapat menjadi salah satu penyebab rendahnya *OCB* di restoran X

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada karyawan yang bekerja kurang dari 2 tahun menunjukkan bahwa tidak adanya keinginan untuk bekerja melebihi standar yang ditentukan, serta karyawan yang cenderung tidak mau membantu rekannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya. Hasil wawancara lebih lanjut diketahui bahwasal tersebut disebabkan oleh karyawan yang tidak memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berdampak pada keinginan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan lebih dari tugasnya. Rendahnya kepuasan kerja karyawan tersebut juga membuat karyawan berniat untuk meninggalkan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat dibentuk oleh adanya kepuasan kerja karyawan, dengan kata lain, kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi atau semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin tinggi komitmen yang dimilikinya. Seperti hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Parwita et al., (2013) yang menemukan bahwa terdapatnya pengaruh antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Dengan kata lain, perilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dimiliki oleh karyawan dapat dibentuk melalui adanya kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki karyawan, seperti hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Darmawati et al., (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja akan mempengaruhi terjadinya *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rini et al., (2013) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi terjadinya *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini berarti bahwa karyawan yang merasa puas dengan organisasi akan berkomitmen bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan suatu aspek dari aktivitas individual dalam bekerja. Menurut Robbins dan Judge (2008), organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain

## **LANDASAN TEORI**

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merujuk pada sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Umar (2005, p.36) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Definisi serupa dikemukakan oleh Moeljono (2003, p.113) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja cenderung lebih mengacu pada sikap daripada perilaku. Karyawan yang puas akan cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi (Robbins dan Coulter, 2010, p.36). Menurut Han et al., (2012, p.111) kepuasan kerja dapat diukur melalui Job Descriptive Index (JDI) yang terdiri dari:

Menurut Han et al., (2012, p.111) kepuasan kerja dapat diukur melalui *Job Descriptive Index (JDI)* yang terdiri dari:

1. Pembayaran gaji atau upah (pay)

2. Pekerjaan itu sendiri (the work itself)
3. Promosi pekerjaan (promotion)
4. Kepenyeliaan (supervision)
5. Rekan sekerja (Co-worker)

### **Komitmen Afektif**

Kartika (2011, p.107) mengemukakan bahwa komitmen afektif terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya. Robbins, (2008, p.105) mengidentifikasi komitmen afektif, sebagai berikut :

1. Karakteristik personal,
2. Karakteristik struktural,
3. Karakteristik terkait dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja, yang mana pengalaman kerja memiliki hubungan yang terkuat dan paling konsisten.

Indikator komitmen afektif dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Robbins, (2008, p.105):

1. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi
2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi
3. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain
4. Terikat secara emosional dengan organisasi
5. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun
6. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

### **Organizational Citizenship Behavior**

Menurut Robbins (2008, p.40) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dengan kata lain OCB adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas di luar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain (Soegandhi et al., 2013, p.4).

Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Soegandhi et al., (2013, p. 4-5) terdapat lima dimensi OCB yang terdiri dari:

1. Altruism
2. Conscientiousness
3. Sportmanship
4. Courtesy
5. Civic Virtue

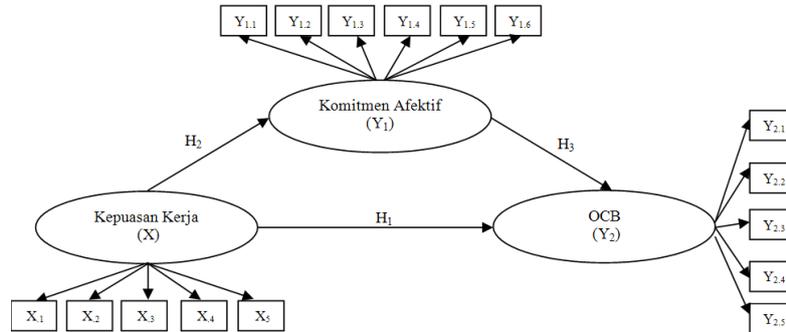
### **Hipotesis Penelitian**

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap Organizational Citizenship Behavior
- H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen afektif

H<sub>3</sub> : Komitmen afektif berpengaruh secara positif terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB)

### Kerangka Konseptual



Gambar 1  
Model Analisis

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian kuantitatif berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sample tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2009, p.8).

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian service di Restoran X Surabaya yaitu sebanyak 69 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2010, p.62). Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik sensus sampling atau sampling jenuh yaitu pengambilan sampel dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014), sehingga jumlah sampel dalam penelitian adalah sebanyak 69 orang, karyawan bagian service di Restoran X.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian menggunakan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan software *Smart PLS (Partial Least Square)*.

Model evaluasi *Partial Least Square (PLS)* berdasarkan pada pengukuran prediksi yang mempunyai sifat non parametric (Ghozali, 2006 p.24).

1. Model pengukuran atau outer model dengan indikator reflektif dievaluasi dengan convergent dan discriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator.
2. Outer model dengan formatif indikator dievaluasi berdasarkan substantive content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya relative weight dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut.
3. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase variance yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai R<sup>2</sup>.
4. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t statistic yang dapat lewat prosedur *bootstrapping*.

Model Pengukuran atau Outer Model, convergent validity dari pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score

dengan construct score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksif individual dikatakan jika berkorelasi lebih dari 0.70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0.50 sampai 0.60 dianggap cukup.

Metode *discriminant validity* dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variable laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan composite reliability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0.50.

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Beberapa uji untuk model struktural yaitu :

1. R Square pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Ghazali (2011) nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah)
2. Estimate for Path Coefficients, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur bootstrapping.

## ANALISIS DATA DAN PEMBAHASANAN

Analisis data data dalam penelitian menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan software SmartPLS (*Partial Least Square*). Dimana PLS Path Modeling terdapat 2 model yaitu outer model dan inner model

### Evaluasi Outer Model

#### *Convergent Validity*

*Convergent validity* dari measurement model dengan indikator refleksif dapat dilihat dari korelasi antara score item/indikator dengan skor konstraknya. Indikator individu dianggap *reliable* jika memiliki nilai kolerasi diatas 0.7. Namun demikian pada riset tahap pengembangan skala, loading 0.50 sampai 0.60 masih dapat diterima (Ghozali, 2006, p.40). Adapun hasil korelasi antara indikator dengan kontruknya seperti terlihat pada ouput dibawah ini

Tabel 1  
Convergent Validity

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
<b>Kepuasan Kerja (X)</b>				
X1	0.504	0.482	0.1306	3.8594
X2	0.868	0.8704	0.0203	42.7906
X3	0.7361	0.731	0.053	13.8846
X4	0.7795	0.7788	0.0436	17.8886
X5	0.6513	0.6442	0.0753	8.654
<b>Komitmen Afektif (Y1)</b>				
Y1.1	0.7924	0.7929	0.04	19.8278
Y1.2	0.6233	0.6226	0.1108	5.6255
Y1.3	0.8519	0.8554	0.0224	38.0638
Y1.4	0.6898	0.6782	0.0832	8.2906
Y1.5	0.6809	0.6775	0.0877	7.7676
Y1.6	0.5876	0.5763	0.1203	4.8854
<b>OCB (Y2)</b>				
Y2.1	0.798	0.7979	0.04	19.9499
Y2.2	0.8486	0.8461	0.0349	24.3261
Y2.3	0.7025	0.7077	0.0471	14.9198
Y2.4	0.6511	0.6415	0.0782	8.3279
Y2.5	0.5494	0.5431	0.0999	5.5009

Berdasarkan Tabel 1 Variabel Kepuasan Kerja (X) yang diukur dengan 5 dimensi pengukuran semuanya dinyatakan valid. Begitu juga variabel Komitmen Afektif (Y1) yang diukur dengan 6 dimensi semua indikatornya dinyatakan valid, karena nilai convergent validitynya diatas 0.5. Konstruk terakhir adalah variabel Organizational Citizenship Behavior (Y2) dengan 5 indikator dan semuanya dinyatakan valid.

**Discriminant Validity**

Output *discriminant validity* dari hasil pengolahan data sebagaimana ditunjukkan Tabel 2 berikut :

Tabel 2  
*Discriminant Validity*

	Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Afektif (Y1)	OCB (Y2)
X1	0.504	0.1292	0.2253
X2	0.868	0.617	0.6536
X3	0.7361	0.2906	0.4406
X4	0.7795	0.3782	0.6127
X5	0.6513	0.2342	0.4613
Y1.1	0.4997	0.7924	0.5349
Y1.2	0.2203	0.6233	0.2912
Y1.3	0.5694	0.8519	0.5585
Y1.4	0.2565	0.6898	0.2972
Y1.5	0.1998	0.6809	0.2832
Y1.6	0.1865	0.5876	0.3061
Y2.1	0.6303	0.4747	0.798
Y2.2	0.6142	0.3929	0.8486
Y2.3	0.4973	0.5229	0.7025
Y2.4	0.3902	0.3652	0.6511
Y2.5	0.3373	0.2711	0.5494

Berdasarkan Tabel 2 dan Tabel 3 dibawah dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria discriminant validity, apabila nilai setiap indikatornya memiliki nilai diatas 0.5.

**Average Variance Extracted (AVE)**

Tabel 3  
AVE

	Average variance extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (X)	0.5162
Komitmen Afektif(Y1)	0.5045
Organizational Citizenship Behavior(Y2)	0.5152

Pada Tabel 3 didapatkan nilai AVE untuk variabel Kepuasan Kerja (X) sebesar 0,5162; variabel Komitmen Afektif (Y1) sebesar 0,5045 dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y2) sebesar 0,5152. Pada batas kritis 0,5 maka indikator-indikator pada masing-masing konstruk telah konvergen dengan item yang lain dalam satu pengukuran.

**Composite Reliability**

Uji lainnya adalah composite reliability dari blok indikator yang mengukur konstruk (Ghozali, 2006, p.25). Hasil composite reliability dapat dilihat pada Tabel 4

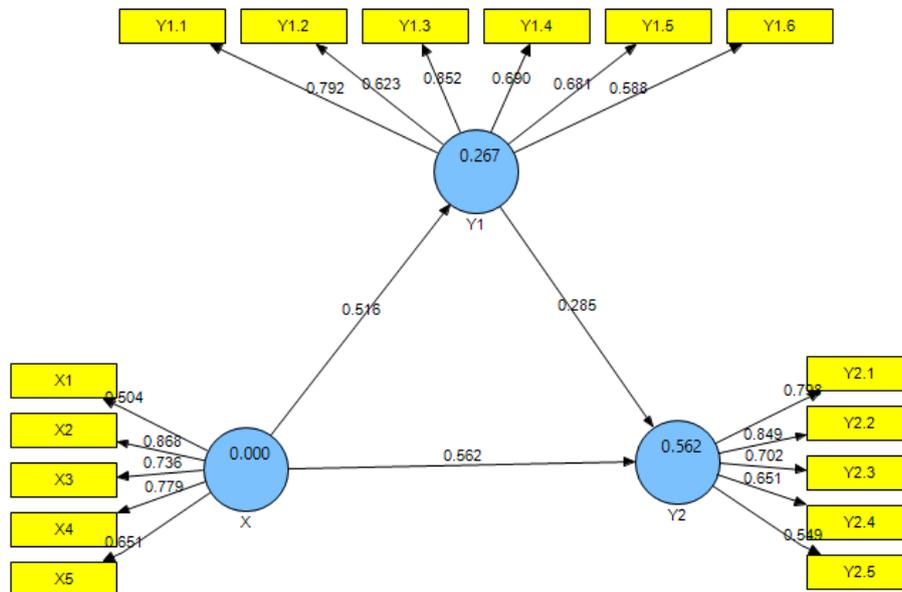
Tabel 4  
Composite Reliability

Konstruk	Composite Reliability
Kepuasan Kerja (X)	0.8381
Komitmen Afektif(Y1)	0.8573
Organizational Citizenship Behavior(Y2)	0.8387

Berdasarkan Tabel 4 bisa dijelaskan bahwa dari ketentuan *composite reliability* yang baik adalah 0.7 maka bisa dinyatakan keseluruhan konstruk yang diteliti memenuhi kriteria *composite reliability*, sehingga setiap konstruk mampu diposisikan sebagai variabel penelitian. Hal tersebut mengindikasikan bahwa secara komposit seluruh variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dalam mengukur variabel laten/konstruk yang diukur sehingga dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

**Uji Inner Model atau Uji model struktural**

Uji ini digunakan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten seperti yang telah dihipotesiskan dalam penelitian. Berdasarkan output PLS, didapatkan gambar sebagai berikut:



Gambar 2 Model Penelitian PLS

**Pengujian hipotesis**

Untuk menjawab hipotesis penelitian dapat dilihat t-statistic pada Tabel 3 berikut ini :

Tabel 5 Tabel Antar Konstruk

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic	Keputusan
Kepuasan Kerja (X) -> Komitmen Afektif (Y1)	0.5163	0.5379	0.062	8.3277	Diterima
Kepuasan Kerja (X) ->Organizational Citizenship Behavior (Y2)	0.5617	0.5672	0.0611	9.1953	Diterima

<b>Komitmen Afektif (Y1) - &gt;Organizational Citizenship Behavior (Y2)</b>	0.2853	0.2841	0.0676	4.2195	Diterima
---	--------	--------	--------	--------	----------

Hasil uji menunjukkan bahwa :

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Komitmen Afektif, karena nilai T statistik sebesar 8.3277 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H1 dapat dinyatakan diterima.

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, karena nilai T statistik sebesar 9.1953 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H2 dapat dinyatakan diterima.

Komitmen Afektif memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, karena nilai T statistik sebesar 4.2195 yang berarti lebih besar dari 1.96, sehingga hipotesis H3 dapat dinyatakan diterima.

### Pengujian nilai R-Square

Berdasarkan output PLS, perubahan nilai R-Square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Adapun output PLS sebagaimana dijelaskan berikut:

Tabel 6 Nilai *R-Square*

Konstruk	R-square
Kepuasan Kerja (X)	
Komitmen Afektif (Y1)	0.2666
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y2)</i>	0.5624

Variabel laten Kepuasan Kerjayang mempengaruhi variabel Komitmen Afektif dalam model struktural memiliki nilai R2 sebesar 0.2666 yang mengindikasikan bahwa model adalah “lemah”. Variabel laten, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif yang mempengaruhi variabel Organizational Citizenship Behavior dalam model struktural memiliki nilai R2 sebesar 0.5624 yang mengindikasikan bahwa model “Baik”.

Kesesuaian model struktural dapat dilihat dari Q2, sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 Q2 &= 1 - [(1 - R12) (1 - R22)] \\
 &= 1 - [(1 - 0.2666) (1 - 0.5624)] \\
 &= 1 - [(0.7334) (0.4376)] \\
 &= 1 - [(0.3209)] \\
 &= 0.6791
 \end{aligned}$$

Hasil Q2 yang dicapai adalah 0.6791, berarti bahwa nilai Q2 di atas nol memberikan bukti bahwa model memiliki predictive relevance.

### Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan di restoran X menunjukkan bahwa kepuasan kerja di restoran X masuk dalam kategori Baik, hal ini dipengaruhi oleh beberapa pernyataan. Pernyataan yang memiliki pengaruh paling besar yaitu “Atasan memberikan pengawasan yang baik dengan memberikan masukan dan teguran bagi saya, sedangkan yang memberikan pengaruh paling rendah yaitu, “Gaji yang saya terima sesuai dengan usaha yang saya berikan”. Hal ini menunjukkan bahwa di restoran X adanya pengawasan yang baik dari atasan kepada karyawan, tetapi karyawan kurang merasa puas dengan gaji yang mereka terima.

Hasil penelitian yang dilakukan kepada karyawan restoran X mengenai komitmen afektif yang mereka miliki menunjukkan bahwa komitmen afektif di restoran X berada pada kategori baik. Indikator yang memiliki pengaruh paling besar adalah “Saya memiliki visi dan misi yang sama dengan visi dan misi perusahaan.”, yang memiliki nilai baik. Sedangkan indikator yang mempengaruhi paling rendah adalah “Saya akan sangat senang apabila saya bisa bekerja di restoran X sampai pensiun” yang berada pada kategori netral. Hal ini dapat diartikan bahwa sebagian karyawan yang berkerja di Restoran X memiliki visi dan misi yang sama dengan visi misi perusahaan, tetapi sebagian karyawan restoran X tidak bersedia untuk bekerja di restoran X sampai pensiun.

Sedangkan OCB yang dimiliki karyawan di restoran X berada pada kategori baik. Indikator yang memiliki pengaruh paling besar adalah “saya bersedia membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan”, sedangkan yang memiliki pengaruh paling rendah adalah “saya sering terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh restoran X walaupun tidak diwajibkan”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan restoran X akan membantu teman kerjanya yang mengalami kesulitan walaupun tidak ada imbalan yang diberikan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior yang positif, sehingga hipotesis pertama berbunyi “Terdapat pengaruh Kepuasan Kerjaterhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dari karyawan Restoran X Surabaya” dinyatakan diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa dengan adanya kepuasan yang dimiliki oleh karyawan maka karyawan akan cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi (Robbins dan Coulter, 2010, p.36), hal ini juga memungkinkan karyawan untuk melakukan sesuatu melebihi tanggung jawabnya dalam perusahaan dengan sukarela tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Dan menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior merupakan sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokok karyawan. Perilaku OCB ini dapat dibentuk melalui berbagai faktor, salah satunya melalui adanya kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut (Rini et al., 2011, p.76).

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Qamar (2012), Rini et al., (2011), Waspodo dan Minadaniati (2012), dan Soegandhi et al., membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap OCB. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka akan semakin tinggi organizational citizenship behavior (OCB).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) diketahui dari nilai T-statistik sebesar 8.3277 yang berarti  $< 1.96$ . Nilai dari loading faktor pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior menunjukkan 0.5617 yang berarti lebih besar dari pengaruh tak langsung kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen afektif sebesar  $(0.5163 \times 0.2853) = 0.1473$ , sehingga dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja akan semakin baik perilaku kewargaan karyawan yang diimbangi dengan sikap keterlibatan tinggi karyawan yang ditunjukkan dengan komitmen afektif karyawan terhadap Restoran X. Dengan kata lain, kepuasan kerja akan dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan perilaku kewargaan karyawan (organizational citizenship behavior).

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap komitmen afektif yang positif, sehingga hipotesis kedua berbunyi “Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif karyawan Restoran X Surabaya” dinyatakan diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya, seorang karyawan dalam bekerja akan dapat meningkatkan komitmen dan kesetiannya pada organisasinya, apabila dalam pekerjaannya merasakan kepuasan sesuai dengan apa yang diinginkannya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat dibentuk oleh adanya kepuasan kerja karyawan, dengan kata lain, kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap komitmen organisasi atau semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka akan semakin tinggi komitmen yang dimilikinya.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Handoko (2001) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seseorang puas terhadap pekerjaannya maka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi, seperti halnya Huang dan Hsiao (2007) yang menyatakan adanya hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Sesuai dengan studi yang telah dilakukan oleh Parwita et al.,(2013),dan Puspitawati dan Riana (2014) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional, demikian sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas maka akan menurunkan komitmen terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa komitmen afektif mempunyai pengaruh terhadap organizational citizenship behavior yang positif, sehingga hipotesis ketiga berbunyi “Terdapat Komitmen Afektif karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) dari karyawan Restoran X Surabaya” dinyatakan diterima. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Rini et al., (2011, p.85) dan Qamar (2012) yang menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan, artinya semakin baik komitmen afektif maka semakin tinggi Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin tinggi perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Seperti yang dikemukakan oleh Rini et al., (2011, p.76) bahwa Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya komitmen afektif yang tinggi. Komitmen afektif merupakan sikap yang dimiliki oleh karyawan untuk tetap memberikan kontribusinya kepada perusahaan. Komitmen yang dimiliki oleh karyawan ini pada akhirnya akan dapat menimbulkan perilaku Organizational Citizenship Behavior. Namun berdasarkan hasil statistik deskriptif diketahui bahwa karyawan memiliki komitmen afektif dalam kategori netral, hal ini menunjukkan kecenderungan perilaku kewargaan karyawan yang masih kurang optimal yang dikarenakan masih rendahnya kepuasan kerja karyawan dalam hal gaji, dimana karyawan merasa bahwa gaji yang diterimanya masih belum sesuai dengan usahanya yang diberikan kepada Restoran X, atau gaji yang diberikan Restoran X masih belum sesuai dengan ekspektasi karyawan yang berharap gaji yang diberikan sesuai dengan beban kerjanya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada hasil pembahasan, maka simpulan yang didapatkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Restoran X Surabaya.
2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif karyawan di Restoran X Surabaya.
3. Komitmen Afektif karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Restoran X Surabaya.

### **Saran**

Saran yang dapat diberikan atas dasar hasil penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan agar pihak manajemen Restoran X dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan pengawasan, dimana hal ini dapat dilakukan manajemen untuk membuat proses pengawasan terstruktur yang sudah dikoordinasikan juga dengan karyawan serta selalu adanya teguran untuk karyawan yang melakukan kesalahan dan memberikan masukan kepada karyawan yang dilakukan secara pribadi, sehingga proses pengawasan lebih efektif dan efisien.
2. Selain peningkatan pengawasan, diharapkan pihak manajemen Restoran X untuk dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang masih rendah yaitu kepuasan akan gaji. Hal ini dapat dilakukan dengan selalu melakukan penilaian kinerja karyawan sehingga dapat digunakan bahan pertimbangan untuk memberikan gaji yang sesuai dengan usaha kerja yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan. Dengan adanya kepuasan akan gaji tersebut akan dapat meningkatkan komitmen karyawan serta perilaku-perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja yang melebihi dari yang diisyaratkan oleh perusahaan.
3. Diharapkan agar pihak manajemen Restoran X dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan melalui adanya peningkatan dan memperbaiki cara untuk mensosialisasikan visi, misi, dan tujuan Restoran X kepada karyawan agar karyawan dapat memiliki rasa keterikatan pada organisasi, karena komitmen karyawan yang tinggi dapat diwujudkan dengan kesamaan visi, misi dan tujuan karyawan dengan Restoran X.
4. Selain itu untuk dapat meningkatkan perilaku kewargaan karyawan, pihak manajemen Restoran X juga perlu memperhatikan komitmen karyawan yang masih kurang seperti karyawan yang kurang setuju apabila bisa bekerja sampai pensiun. Hal ini dapat dilakukan pihak manajemen dengan memperhatikan kepuasan kerja yang masih kurang dan selalu melibatkan karyawannya dalam kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh Restoran X.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Darmawati, Hidayati dan Herlina. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Economia* Vol. 7 No. 1 Tahun 2013
- Ghozali, I. (2006). *“Aplikasi analisis multivariate dengan program. spss”*. Semarang : Badan Penerbit Undip.

- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi analisis multivariate dengan program spss*. Semarang : Undip.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program ibm. spss19*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Han, S. T., Nugroho, A., Kartika E. W., & Kaihatu, T. S., (2012). *Komitmen Afektif Dalam Organisasi Yang Dipengaruhi Perceived Organizational Support Dan Kepuasan Kerja. Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Vol.14, NO. 2.*, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia
- Handoko, H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta.
- Huang, T. C. dan Hsiao, W. J. (2007). *The Causal Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Commitmen. Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 35, No. 9, p. 1265-1275.
- Kartika, E. W. (2011). *Analisis Pengaruh Leader-member Exchange, Perceived Organizational Support, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan Hotel Berbintang Lima di Surabaya*. Surabaya: Universitas Airlangga
- Kreitner, R. and Kinicki, A. (2004). *Organizational behavior*. Fifth Edition. McGraw. Hill. New York.
- Kumar, K. (2009). *Linking the 'Big Five' Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior*. International Journal of Psychological Studies.
- Luthans, Fred, (2005). *Perilaku organisasi*, Edisi Sepuluh, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Fred . (2006), *Perilaku organisasi*. Yogyakarta : Andi
- Meyer, John P., Stanley, David J., Herscovitch, Lynne., and Topolnytsky, Laryssa. (2002). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, Journal of Vocational Behaviour, Vol 6. Pp. 20 -52*
- Moeljono, D. (2003). *Kepemimpinan dalam organisasi*, Jakarta : Indeks
- Nelson A, Silvia. (2012). *Affective commitment of generational cohorts of Brazilian nurses. Journal of Manpower, Vol 33, Iss 7. pp 804 – 821*
- Newstrom, John W. (2007). *Organizational behavior, Twelfth Edition*. New York: McGraw Hill

- Organ, Dennis W. (2006). *Organizational citizenship behavior. its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications, Inc. California.
- Parwita, G. B. S., Supartha, I.W.G., & Saroyeni, P. (2013). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
- Puspitawati, N.M.D., & Riana, I. G., (2014). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kualitas Layanan*. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* Vol.8 No.1. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia.
- Qamar, N. (2012). “*Job Satisfaction And Organizational Commitment As Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior (OCB)*”, *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol 4, No 7, November 2012.
- Rini, D. P., Rusdarti., dan Suparjo. (2011). “*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*, Vol. 1, No. 1, April 2013
- Robbins, S. & Judge, T. (2007), *Organizational behavior*, 12th edition, Prentice Hall
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. (2010). *Manajemen*, Jakarta : Erlangga.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2008). *Perilaku organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbins, S.P. (2008). *Organizational behavior*. Singapore: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2011). *Organizational behavior*. 14<sup>th</sup> ed. Boston: Pearson.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Asif, M., (2010). *Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan*. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 11, MS, Mohammad Ali Jinnah University, Islamabad, Pakistan
- Simamora, H. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN
- Sjabadhyni, B. (2001). *Pengembangan kualitas SDM dari perspektif PIO*. Depok : Universitas Indonesia
- Soegandhi, V. M., E. M., Sutanto., R. setiawan. (2013). “*Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Surya Timur Sakti Jatim*”, *Jurnal Agora*, Vol. 1, No. 1
- Sugiyono. (2009). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2000). *Metodologi penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran*, Jakarta: PT. Gramedia
- Umar, H., (2005). *Metode riset bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Waspodo, A. A., & Minadaniati, L., (2012). *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada PT. Trubus Swadaya Depok*. Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) |Vol. 3, No. 1, Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.