

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Bagus Asta Iswara Putra¹
A.A. Sagung Kartika Dewi²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail: gusasta@gmail.com / *telp*: +6282 144 442 577

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan di LPD Desa Adat Kedonganan dengan menggunakan seluruh karyawan yang berjumlah 49 orang sebagai responden penelitian. Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan, LPD Desa Adat Kedonganan disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja terutama dengan cara memberikan promosi kepada para karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang terus meningkat tiap tahunnya. Selain itu disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan cara mendekati diri dengan karyawan agar karyawan merasa menjadi keluarga di LPD Desa Adat Kedonganan

Kata Kunci: *kepuasan kerja, komitmen organisasional, organizational citizenship behavior*

ABSTRACT

The aim of this study was to examine the direct effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. This research was conducted in LPD Desa Adat Kedonganan using all employees amounted to 49 people as respondent. Sampling technique used in this study are saturated sampling technique. Data collected through interviews and questionnaires. The data analysis technique used is multiple linear regression. This study found that job satisfaction has positive influence on organizational citizenship behavior. Organizational commitment has positive effect on organizational citizenship behavior. To improve organizational citizenship behavior, LPD Desa Adat Kedonganan are advised to increase job satisfaction, especially by giving promotion to the employees who have done a good job and demonstrated performance continues to increase each year. In addition, it is recommended to increase organizational commitment in a way to get closer to employees so that employees feel like family in LPD Desa Adat Kedonganan.

Keywords: *job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi dalam usaha organisasi untuk bertahan dan dalam persaingan yang semakin kompetitif. Salah satu fokus utama manajer dalam meningkatkan efektivitas organisasi adalah perilaku sumber daya manusia dalam bekerja. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi adalah hal yang sangat penting karena faktor sumber daya manusia sangat berperan dalam usaha organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan tujuan yang dapat dicapai dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia merupakan suatu keharusan jika suatu organisasi ingin berkembang dan bersaing dengan organisasi lain.

Efektivitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi karyawan pada tingkat individual, kelompok, dan organisasi yang dimana akan menghasilkan *output* sumber daya manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Karyawan akan melakukan suatu pekerjaan yang bukan merupakan pekerjaannya tanpa menginginkan suatu imbalan yang disebut dengan OCB yang dimana hal ini sama seperti yang disebutkan oleh Robbins dan Judge, 2008 (dalam Ratnaningsih, 2013).

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan

meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Salah satu sikap strategik dalam divisi SDM adalah mengembangkan OCB dalam organisasi. *Organizational citizenship behavior* ini tercermin melalui perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan- aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro-sosial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan membantu. *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut akan memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya.

Gunawan (2011 (dalam Ratnaningsih, 2013) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak tercantum dalam deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi; melainkan sebagai pilihan personal (Podsakoff, Gunawan 2011).

Kunci sukses pertumbuhan suatu organisasi adalah kemampuan organisasi

dalam merekrut, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusianya. Dalam hal ini sumber daya manusia diharapkan tidak hanya memiliki *skill* dan kualitas yang baik namun juga memiliki perilaku OCB yang dimana akan membantu rekan kerja untuk menyelesaikan tugas. Untuk memunculkan OCB pada karyawan tentunya karyawan harus merasa puas terlebih dahulu. Aspek-aspek kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, supervisi, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang, hal ini dikemukakan oleh Mathis and Jackson (dalam Ratnaningsih 2013). Apabila karyawan sudah merasa senang, puas, dan nyaman dalam bekerja maka akan memunculkan perilaku OCB. Berdasarkan hal itu, OCB akan menjadi hal positif bagi organisasi, termasuk di LPD Desa Adat Kedonganan.

Robbins (2008) (dalam Ratnaningsih 2013) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan.

Istilah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas hal ini dikemukakan

Robbins and Judge (2008) (dalam Ratnaningsih, 2013). Menurut Aziri (2011) kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya.

Selain kepuasan kerja ada hal lain yang menjadi perilaku karyawan yang berdampak positif bagi perusahaan yaitu komitmen. Komitmen adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Beberapa organisasi memasukkan unsur komitmen sebagai salah satu syarat untuk memegang suatu jabatan atau posisi tertentu dalam kualifikasi lowongan pekerjaan.

Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya sendiri dengan organisasi dan bagaimana individu tersebut terikat dengan tujuan-tujuan dari organisasi. Untuk meningkatkan komitmen karyawan, para manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi yang memiliki karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya cenderung akan menjadi lebih efektif dan lebih produktif dibandingkan dengan karyawan yang tidak puas (Naqvi *et al.*, 2013).

Adapun menurut Luthans (dalam Achmad Sani, 2013) mendefinisikan komitmen sebagai sikap yang memiliki berbagai definisi dan pengukuran luas. Komitmen sebagian besar didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha mencapai tujuan yang sama dengan tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila karyawan dapat berperilaku positif terhadap diri mereka sendiri dan organisasi, melalui kejelasan tujuan, menentukan peran karyawan, pemberdayaan karyawan, otonomi di tempat kerja, kepuasan kerja dan iklim kerja yang positif akan dapat mendorong prestasi, kreativitas dan kemampuan karyawan sehingga karyawan dapat bersikap positif terhadap organisasi (Arabiyat *et al.*, 2011).

LPD Desa Adat Kedonganan merupakan salah satu lembaga keuangan khusus komunitas adat Bali yang dimana diatur dalam Keputusan Paruman Agung III Majelis Desa Pakraman (MDP) Bali No. 007/SK-PA III/MDP Bali/VIII/2014. LPD Desa Adat Kedonganan dapat terus berkembang karena adanya hubungan yang baik antara manajemen dan karyawan sehingga LPD Desa Adat Kedonganan dapat melayani para nasabah dengan baik.

Menurut hasil wawancara awal terhadap beberapa karyawan yang dilakukan oleh peneliti, terdapat masalah di LPD Desa Adat Kedonganan yaitu rendahnya OCB di LPD Desa Adat Kedonganan. Hal ini dapat ditinjau dari sikap karyawan LPD Desa Adat Kedonganan yang hanya mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya sendiri serta tidak memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebihan. Rendahnya OCB dapat mengurangi efektivitas dan

produktivitas organisasi (Sumiyarsi, dkk., 2012). Jika keadaan ini dibiarkan terus-menerus tanpa adanya perubahan yang dilakukan, akan berdampak pada menurunnya efektivitas dan produktivitas di LPD Desa Adat Kedonganan.

Adapun menurut penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih (2013), rendahnya OCB dapat disebabkan oleh rendahnya kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut hasil wawancara terhadap beberapa karyawan LPD Desa Adat Kedonganan yang dilakukan peneliti, menyimpulkan bahwa karyawan menunjukkan indikasi rendahnya kepuasan kerja di LPD Desa Adat Kedonganan, hal ini dapat ditinjau dari sikap karyawan LPD Desa Adat Kedonganan yang merasa pekerjaannya cenderung membosankan karena satu karyawan hanya akan mengerjakan satu jenis pekerjaan yang merupakan *job description* dari posisinya. Selain menunjukkan indikasi rendahnya kepuasan kerja, karyawan LPD Desa Adat Kedonganan juga menunjukkan indikasi rendahnya komitmen organisasional di LPD Desa Adat Kedonganan, hal ini dapat ditinjau dari sikap karyawan LPD Desa Adat Kedonganan yang memiliki hubungan emosional yang rendah dengan organisasi. Purba (2004) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Komitmen organisasi mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya sendiri dengan organisasi dan bagaimana individu tersebut terikat dengan tujuan-tujuan dari organisasi dan memiliki keinginan untuk melakukan hal lebih untuk organisasi.

Untuk dapat terus berkembang dan mencapai tujuan, LPD Desa Adat Kedonganan harus mengembangkan sikap OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi organisasi. Hal ini akan mendorong

karyawan untuk melakukan hal lebih diluar pekerjaannya. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut akan memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Selain itu, dengan meningkatkan OCB akan berdampak pada peningkatan efektivitas dan produktivitas organisasi (Sumiyarsi, dkk., 2012). Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap OCB.

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan dapat dirumuskan masalah sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di LPD Desa Adat Kedonganan?; 2) Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di LPD Desa Adat Kedonganan?.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* di LPD Desa Adat Kedonganan; 2) Untuk menguji pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* di LPD Desa Adat Kedonganan.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah teori pertukaran sosial. Fung *et al.*, (2012) menyatakan bahwa teori pertukaran sosial merupakan pandangan karyawan ketika mereka telah diperlakukan dengan baik oleh organisasi, mereka akan cenderung untuk bersikap dan berperilaku lebih positif pada organisasi.

Menurut Mathieu dan Hamel (1889) (dalam Ratnaningsih, 2013) kepuasan kerja adalah konsep praktis yang sangat penting, karena merupakan dampak dari keefektifan performance dan kesuksesan dalam bekerja, sementara kepuasan yang rendah pada organisasi adalah sebagai rangkaian penurunan moral organisasi dan meningkatnya absensi. Untuk mencegah dan menanggulangi berbagai masalah karyawan atau pegawai maka Ostroff (1992) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan dan kondisi kerja yang baik mempunyai hubungan kerja yang signifikan dengan kinerja, selanjutnya karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya biasanya mereka bekerja lebih keras dan lebih baik dibanding dengan karyawan yang mengalami stress yang disebabkan dengan kondisi kerja yang tidak kondusif.

Menurut Porter (1974) (dalam Bola Adekola, 2012), komitmen organisasional adalah keyakinan dalam diri anggota organisasi dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk mengerahkan usaha yang dilakukan atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi. Komitmen organisasional dapat dilihat dari sikap penerimaan dan keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan suatu organisasi. Komitmen merupakan faktor pendorong yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi (Suwardi dan Utomo, 2011).

Adapun menurut Luthans (2006) (dalam Achmad Sani, 2013) mendefinisikan komitmen sebagai sikap yang memiliki berbagai definisi dan pengukuran luas. Komitmen sebagian besar didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha mencapai tujuan yang

sama dengan tujuan organisasi. Meyer dan Allen (1991) (dalam Yenen *et al.*, 2014) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai rasa memiliki seorang karyawan terhadap suatu organisasi sehingga memiliki tujuan yang sama dengan organisasi dan keinginan seorang karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Yenen *et al.*, (2014) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai tingkat keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasional dianggap sebagai indikator yang penting dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi dapat dicapai apabila karyawan dapat berperilaku positif terhadap diri mereka sendiri dan organisasi, melalui kejelasan tujuan, menentukan peran karyawan, pemberdayaan karyawan, otonomi di tempat kerja, kepuasan kerja dan iklim kerja yang positif akan dapat mendorong prestasi, kreativitas dan kemampuan karyawan sehingga karyawan dapat bersikap positif terhadap organisasi (Arabiyat *et al.*, 2011). Kartika, dkk. (2014) menambahkan bahwa komitmen organisasional merupakan suatu ikatan dan sikap loyalitas yang dimiliki karyawan untuk melibatkan diri secara aktif dalam organisasi demi kemajuan organisasi

Ratnaningsih (2013) menyebutkan bahwa OCB adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut mungkin dapat memperbaiki kinerja

organisasi atau perusahaan tersebut.

Organizational Citizenship Behavior adalah istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan, *Organizational Citizenship Behavior* mengacu pada konstruk perilaku *extra role*, yang didefinisikan sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi atau berniat untuk menguntungkan organisasi yang secara langsung mengarah ke peran harapan itu sendiri (Darsana, 2013). *Organizational Citizenship Behavior* juga dikenal sebagai perilaku *extra role* yang merupakan tindakan melebihi persyaratan dari pekerjaan yang seharusnya, dimana peran ekstra disini berarti kontribusi individu yang melebihi atau melampaui perannya dan tidak diakui oleh *system reward* (Yaghoubi *et al.*, 2011).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ratnaningsih pada tahun 2013 yang bertempat di Badan Ketahanan Pangan Propinsi Jawa Timur dengan jumlah 30 orang responden menemukan bahwa kepuasan kerja dengan indikator gaji, pekerjaan itu sendiri, program pengembangan SDM dan rekan kerja masih menjadi faktor yang signifikan terhadap OCB pada karyawan. Artinya karyawan pada Badan Ketahanan Pangan Propinsi Jawa Timur sebagian besar termotivasi untuk melakukan perilaku OCB dipengaruhi oleh kesesuaian antara gaji dengan kinerja yang telah dicapai, tantangan dalam pekerjaan, adanya jenjang karir yang jelas dan hubungan baik dengan rekan kerja. Variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,875. Nilai koefisien positif menunjukkan hubungan positif kepuasan kerja terhadap tingkat OCB. Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan kepuasan kerja, maka nilai OCB akan mengalami peningkatan sebesar variabel penyalinya 0,875 dengan asumsi

variabel bebas yang lain dianggap konstan.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Ratnaningsih pada tahun 2013 ditemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,875. Nilai koefisien positif menunjukkan hubungan positif antara kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini berarti bahwa jika terjadi kenaikan Kepuasan Kerja, maka nilai OCB akan mengalami peningkatan sebesar variabel penyalinya 0,875 dengan asumsi variabel bebas yang lain dianggap konstan.

Penelitian yang dilakukan oleh Osman *et al.*, (2015) yang melibatkan 300 karyawan di organisasi yang terletak di Amerika menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Lu, C. *et al.*, (2013) yang melibatkan 150 responden menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian-penelitian tersebut juga didukung oleh yang dilakukan oleh Maharani dkk (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap OCB, dengan kata lain kepuasan kerja karyawan mempunyai kontribusi yang dapat meningkatkan perilaku OCB. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Ratnaningsih pada tahun 2013 ditemukan bahwa komitmen memberikan pengaruh yang positif terhadap OCB. Hal ini

dipengaruhi oleh indikasi bahwa karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen akan berusaha semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan dan bertanggung jawab atas segala pekerjaan dan aktif mencari informasi-informasi penting yang berguna bagi organisasi. Selain itu karyawan telah memiliki keterikatan emosional sehingga dengan rela dan ikhlas melakukan perilaku ekstra seperti membantu rekan kerja lain yang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan. Namun komitmen diperoleh tidak signifikan disebabkan responden tidak didominasi oleh karyawan yang telah memiliki loyalitas dan komitmen yang tinggi, karena komitmen tidak dapat muncul dengan setahun atau dua tahun bekerja tetapi butuh proses dan waktu.

Dari hasil penelitian yang dilakukan Ratnaningsih pada tahun 2013 ditemukan bahwa variabel komitmen memiliki nilai koefisien sebesar 0,389. Hal ini juga menunjukkan hubungan positif komitmen terhadap OCB. Dapat disimpulkan bahwa jika terjadi kenaikan komitmen maka nilai OCB akan mengalami peningkatan sebesar koefisien penyalinya 0,389 dengan asumsi variabel lain dianggap konstan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purba (2004) yang melibatkan 222 karyawan dari pabrik industri yang mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Achmad Sani pada tahun 2013 yang melibatkan 74 karyawan PT Bank Syariah Malang menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah asosiatif yang menggunakan 2 (dua) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel terikat (*dependent*) yaitu *organizational citizenship behavior* dan variabel bebas (*independent*) yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Jumlah sampel yang diambil adalah sebanyak 49 (empat puluh sembilan) orang. Sampel yang diambil berdasarkan teknik sampling jenuh, dimana seluruh populasi menjadi sampel penelitian.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah model regresi linier berganda. Teknik ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh pada OCB di LPD Desa Adat Kedonganan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1 menjelaskan responden yang diteliti berjumlah 49 orang yang digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini. Responden penelitian digambarkan dengan menyajikan karakteristiknya berdasarkan variabel demografi yaitu umur, jenis kelamin, pendidikan, masa kerja dan jabatan.

Tabel 1.
Karakteristik Responden Penelitian

No	Kriteria	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Presentase (%)
1	Umur	21-30 tahun	10	20,4
		31-40 tahun	13	26,5
		41-50 tahun	22	44,9
		51-60 tahun	4	8,2
		Jumlah	49	100
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	20	40,8
		Perempuan	29	59,2
		Jumlah	49	100
3	Pendidikan	SMA	34	69,4
		D2	1	2
		D3	2	4,1
		S1	10	20,4
		S2	2	4,1
Jumlah	49	100		
4	Masa Kerja	1-5 tahun	10	20,4
		6-10 tahun	1	2
		11-15 tahun	23	47
		16-20 tahun	9	18,6
		21-25 tahun	6	12
Jumlah	49	100		
5	Jabatan	Kolektor tabungan	27	55,1
		Kepala sie	8	16,3
		<i>Teller</i>	3	6,1
		<i>Staff</i>	11	22,5
		Jumlah	49	100

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 41 - 50 tahun yaitu sebesar 44,9 persen, kemudian diikuti oleh responden berusia 31 - 40 tahun sebesar 26,5 persen, usia 21 – 30 tahun sebesar 20,4 persen, usia 51 – 60 tahun sebesar 8,2 persen. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas dari responden adalah berjenis kelamin perempuan sebesar 59,2 persen dan laki – laki sebesar 40,8 persen. Faktor jenis kelamin perlu diperhatikan karena berkaitan dengan

kemampuan karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat sehingga ada keseimbangan antara karyawan laki-laki dan perempuan.

Berdasarkan pendidikan terakhir, yang menjadi mayoritas adalah responden dengan tingkat pendidikan SMA sebesar 69,4 persen, selanjutnya S1 sebesar 20,4 persen, responden dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 4,1 persen, tingkat pendidikan D3 sebesar 4,1 persen dan responden dengan tingkat pendidikan D2 sebesar 2 persen. Tingkat pendidikan responden merupakan salah satu penentu kualitas sumber daya manusia.

Bedasarkan masa kerja diketahui bahwa sebagian besar responden penelitian ini memiliki masa kerja 11 – 15 tahun yaitu sebesar 47 persen. Selanjutnya responden dengan masa kerja 16 – 20 tahun sebesar 18,6 persen, 1 – 5 tahun sebesar 20,4 persen, responden dengan masa kerja 21 – 25 tahun sebesar 12 persen dan responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebesar 2 persen. Masa kerja merupakan periode waktu yang dilalui oleh karyawan dalam bekerja. Berdasarkan jabatan diketahui bahwa sebagian besar dari responden merupakan karyawan LPD Desa Adat Kedonganan yang memiliki jabatan sebagai kolektor tabungan sebanyak 27 orang atau sebesar 55,1 persen, responden dengan jabatan *staff* sebesar 22,5 persen, responden yang memiliki jabatan sebagai kepala sie sebesar 16,3 persen dan responden dengan jabatan *teller* sebesar 6,1 persen.

Hasil pengujian validitas instrumen pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *pearson correlation*. Adapun hasil uji validitas akan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Kepuasan Kerja (X ₁)	X _{1.1}	0,823	Valid
		X _{1.2}	0,815	Valid
		X _{1.3}	0,840	Valid
		X _{1.4}	0,794	Valid
		X _{1.5}	0,755	Valid
2	Komitmen Organisasional (X ₂)	X _{2.1}	0,776	Valid
		X _{2.2}	0,849	Valid
		X _{2.3}	0,872	Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	Y _{1.1}	0,781	Valid
		Y _{1.2}	0,759	Valid
		Y _{1.3}	0,832	Valid
		Y _{1.4}	0,944	Valid
		Y _{1.5}	0,820	Valid

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan Tabel 2 tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan OCB memiliki korelasi item total (*Pearson's Correlation*) lebih dari 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Uji reabilitas digunakan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel, Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja (X_1)	0,854	Reliabel
Komitmen Organisasional (X_2)	0,774	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,881	Reliabel

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Hasil uji reliabilitas yang disajikan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa ketiga instrumen penelitian yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Hal ini dapat dikatakan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4.
Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	49
<i>Kolmogorov Smirnov Z</i>	0,464
<i>Asymp. Sig (2-tailed)</i>	0,982

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4 diperoleh bahwa nilai *Kolmogorov Smirnov* (K-S) sebesar 0,464, sedangkan nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* sebesar 0,982. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig (2-tailed)* lebih besar dari nilai *alpha* 0,05.

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang linear (multikolinieritas) antara variabel bebas (independen) satu dengan variabel bebas yang lain. Hasil uji multikolinieritas disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepuasan Kerja (X_1)	0.345	2.899
Komitmen Organisasional (X_2)	0.345	2.899

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada Tabel 5 diperoleh nilai *tolerance* dan VIF dari variabel kepuasan kerja adalah sebesar 0,345 dan 2,899. Besar nilai *tolerance* dan VIF dari variabel komitmen organisasional sebesar 0,345 dan 2,899. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti model persamaan regresi bebas dari multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Hasil uji heteroskedastisitas disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Uji Heterokedastisitas

Model	<i>Unstandardized Coefficiens</i>		<i>Standardized Coefficiens</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (<i>Constant</i>)	0.358	0.038		9.309	0.000
Kepuasan Kerja	0.040	0.066	0.148	0.607	0.547
Komitmen Organisasional	-0.095	0.066	-0.349	-1.436	0.158

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Hasil pada Tabel 6 tersebut menunjukkan bahwa bahwa nilai Sig. dari variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional masing-masing sebesar 0,547 dan 0,158 yang dimana nilainya lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti tidak terdapat pengaruh model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui hubungan antar lebih dari dua variabel. Hasil uji regresi linear berganda ditunjukkan pada Tabel 7.

Tabel 7.
Uji Regresi Linier Berganda

Model	<i>Unstandardized Coefficiens</i>		<i>Standardized Coefficiens</i>	t	Sig.
	B	<i>Std. Error</i>	Beta		
1 (<i>Constant</i>)	0.000	0.072		0.000	1.000
Kepuasan Kerja	0.556	0.124	0.556	4.472	0.000
Komitmen Organisasional	0.354	0.124	0.354	2.849	0.007
<i>R Square</i>	= 0,754				
<i>F Statistik</i>	= 70,638				
<i>Signifikansi</i>	= 0,000				

Sumber: Data statistik diolah, 2015

Bedasarkan hasil yang ditunjukkan oleh Tabel 7 diatas nilai *R Square* adalah 0,754 atau 75,4% yang berarti besarnya kepuasan kerja dan komitmen organisasional dapat menjelaskan variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 75,4 % sedangkan 24,6% sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil yang ditunjukkan Tabel 7 diatas nilai dari F statistik 70,638 dengan nilai signifikansi 0,000 (kurang dari 0,05) maka disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Uji-t dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Uji-t ini dilakukan dengan membandingkan nilai signifikan yang dihasilkan dengan *alpha* 0,05.

Hasil pengujian secara parsial masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kepuasan kerja sebesar $0,000 < 0,05$, dengan nilai beta 0,556, maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesis pertama diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi pula tingkat *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasional sebesar $0,007 < 0,05$, dengan nilai beta 0,354, maka dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga hipotesis kedua diterima. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula tingkat OCB.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel kepuasan kerja terhadap OCB diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,000 dengan nilai koefisien beta 0,556. Nilai Sig. t $0,000 < 0,05$ mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, apabila kepuasan kerja meningkat, maka OCB karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Ratnaningsih (2013) yang menemukan hasil bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap *extra role* yang menjadi bagian dari OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Osman *et al.*, (2004) yang melibatkan 300 karyawan di organisasi yang terletak di Amerika juga menemukan bahwa jika kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap variabel OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Lu, C. *et al.*, (2013) dan Maharani dkk., (2013) juga menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini berarti jika kepuasan kerja ditingkatkan maka akan berdampak pada meningkatnya *organizational citizenship behavior* dan sebaliknya jika kepuasan kerja menurun maka akan mengakibatkan menurunnya *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dapat terjadi, jika seorang paham akan suatu pekerjaan maka orang tersebut akan mau menjalankan *organizational citizenship behavior* atau membantu orang yang memiliki beban kerja yang berlebih. Tetapi, jika seseorang tidak paham akan pekerjaan tersebut maka orang tersebut tidak akan bisa membantu mengerjakan tugas dari rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berlebih.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis variabel komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* diperoleh nilai Sig. t sebesar 0,007 dengan nilai koefisien beta 0,354. Nilai Sig. t $0,007 < 0,05$ mengindikasikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Artinya, apabila komitmen organisasional meningkat, maka *organizational citizenship behavior* karyawan akan mengalami peningkatan juga. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Purba (2004) yang melibatkan 222 karyawan menemukan hasil bahwa karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan menunjukkan sikap *extra role* yang menjadi bagian dari *organizational citizenship behavior*.

Achmad Sani (2013) yang melibatkan 74 karyawan PT Bank Syariah Malang juga menemukan bahwa jika komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh

Ratnaningsih (2013) juga menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini berarti jika komitmen organisasional ditingkatkan maka akan berdampak pada meningkatnya *organizational citizenship behavior* dan sebaliknya jika komitmen organisasional menurun maka akan mengakibatkan menurunnya *organizational citizenship behavior*. Pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dapat terjadi, jika seorang menganggap dirinya telah menjadi bagian atau keluarga dalam organisasi tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Bedasarkan hasil pembahasan diatas dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: 1) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Ini berarti pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi di tempat ia bekerja akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah maka karyawan tersebut juga akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah; 2) Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Ini berarti pegawai yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi terhadap tempat ia bekerja akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi dan akan menunjukkan sikap-sikap *extra role* yang ada dalam *organizational citizenship behavior*. Sebaliknya jika karyawan memiliki tingkat komitmen organisasional yang

rendah maka karyawan tersebut juga akan memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang rendah.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut: 1) LPD Desa Adat Kedonganan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya dengan cara memberikan promosi kepada para karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang terus meningkat tiap tahunnya. Lembaga Perkreditan Desa Adat Kedonganan dapat meningkatkan rasa nyaman di tempat kerja agar karyawan dapat merasa lebih nyaman dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan; 2) Lembaga Perkredita Desa Adat Kedonganan dapat melakukan kegiatan bersama antara seluruh karyawan dengan seluruh pemimpin yang ada. Dimana kegiatan ini dapat membangun dan meningkatkan kekompakan yang ada di Lembaga Perkreditan Desa Adat Kedonganan. Selain itu kegiatan ini juga diharapkan mampu membangun rasa kekeluargaan dalam membantu maupun menolong rekan kerja yang sedang membutuhkan bantuan; 3) Karyawan Lembaga Perkreditan Desa Adat Kedonganan diharapkan mampu menumbuhkan rasa kepedulian dan sportivitas sesama karyawan LPD Desa Adat Kedonganan agar karyawan LPD Desa Adat Kedonganan dapat membantu sesama rekan kerja tanpa ada yang meminta atau menyuruh.

REFERENSI

- Adekola, Bola. 2012. The impact of organizational commitment on job satisfaction: a study of employees at Nigerian Universities. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 2. No. 2. pp. 1-17.
- Arabiyat, Bashir, Balqaa, Al dan Al-Saleem, Basma Issa Tlelan. 2011. The extent of application of the principles of the organizational justice and its relationship to the organizational commitment of the faculty members at the University of Jordan. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 1. No. 2. pp. 52-59.
- Aziri, B. 2011. Job satisfaction: literatur review. *Management Research and Practice*. Vol. 3. No. 4. pp: 77-86.
- Darsana, Made. 2013. The influence of personality and organizational culture on employee performance through organizational citizenship behavior. *The International Journal of Management*. Vol. 2. No. 4.
- Dehkordi, Fariba R., Mohammadi, Sardar dan Yektayar, Mozafar. 2013. Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*. Vol. 3. No. 3. pp. 696-700.
- Demirel, Yavuz dan Yücel, İlhami. 2013. The effect of organizational justice on organizational commitment: a study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences*, Vol. 2. No. 3. pp. 26-37.
- Fung, N. S., Ahmad, A., dan Omar, Z. (2012). Work-family enrichment: it's mediating role in the relationships between dispositional factors and job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 2. No. 11. pp.73-88.
- Indrawan, Dewa Cahyadi dan Dewi, A.A. Sagung Kartika. 2014. Pengaruh kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Cargo Asas International, Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*. Vol 3. No. 6. pp. 1767-1779.
- Kartika, Anggi Dyah Ayu, Hamid, Djahur dan Prasetya, Arik. 2014. Pengaruh komitmen organisasional dan disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan

(studi pada karyawan tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 15. No. 2. pp. 1-8.

Khan, Muhammad S., Khan, I., Kundi, Ghulam M., Khan, S., Nawaz, A., Khan, Farhatullah dan Yar, Naseem Bakht. 2014. The impact of job satisfaction and organizational commitment on the intention to leave among the academicians. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 4. No. 2. pp. 114-131.

Lee, U. H., Kim, H. K., dan Kim, Y. H. (2013). Determinants of organizational citizenship behavior and its outcomes. *Global Business and Management Research: An International Journal*. Vol. 5. No. 1. pp. 54-65.

Lotfi, Mohammad Hosein dan Pour, Mohammad Shirazi. 2013. The relationship between organizational justice and job satisfaction among the employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol. 93. pp. 2073 – 2079.

Lu, C., Shih, Y. dan Chen, Y. 2013. Effects of emotional labor and job satisfaction on organizational citizenship behaviors: a case study on business hotel chains. *International Journal of Organizational Innovation*. Vol. 5. no. 4., pp. 165-176.

Malik, Muhammad Ehsan dan Naeem, Basharat. 2011. Impact of perceived organizational justice on organizational commitment of faculty: empirical evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*. Vol. 1. No. 9. pp. 92- 98.

Naqvi, S.M.M.R., Ishtiaq, M., Kanwal, Nousheen dan Ali, Mohsin. 2013. Impact of job autonomy on organizational commitment and job satisfaction: the moderating role of organizational culture in fast food sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8. No. 17. pp. 92-102.

Osman, A., Othman, Y.H., Rana, S.M.S., Solaiman, M. dan Lal, B. 2015. The influence of job satisfaction, job motivation and perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (ocb): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, Vol. 11. No. 21. pp. 174-182.

Prasetya, Arik., Kartika, Anggi Dyah Ayu dan Hamid, Djamhur dan Prasetya, Arik. 2014. Pengaruh komitmen organisasional dan disiplin kerja terhadap prestasi

- kerja karyawan (studi pada karyawan tetap PT. Pabrik Gula Toelangan Sidoarjo). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 15. No. 2. pp. 1-8.
- Purba, Debora Eflina dan Seniati, Ali Nina Liche. 2004. Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Makara, Sosial Humaniora*. Vol. 8. No. 3. pp 105-111.
- Sani, Achmad. 2013. Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*. Vol. 8, No. 15. pp. 57-67
- Sumiyarsih, Wiwik, Endah Mujiasih dan jati Ariati. 2012. Hubungan antara kecerdasan emosional dengan organizational citizenship behavior pada karyawan CV. Aneka Ilmu Semarang. *Jurnal Psikologi Undip*. Vol.11. No.1.
- Surbakti. 2013. Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan: studi pada PT. Kereta Api Indonesia Daop IV Semarang. *Journal Fakultas Ekonomi Universitas Dipenogoro Semarang*. pp. 55-57
- Suwardi dan Utomo, Joko. 2011. Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. *Analisis Manajemen*. Vol. 5. No. 1. pp. 75-86.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. 2009. Pengaruh komitmen organisasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 11. No. 1. pp. 31-37.
- Tranggono, Rahadyan Probo dan Kartika, Andi. 2008. Pengaruh komitmen organisasional dan profesional terhadap kepuasan kerja auditor dengan motivasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol. 15. No. 1. pp. 80-90.
- Westover, J.H. 2012. Comparative welfare state impacts on work quality and job satisfaction. *International Journal of Social Economics*. Vol. 39. No. 7. pp. 503-525.
- Yaghoubi, Esmaeil, Sina Ahmadzadeh Mashinchi, dan Abdollahi Hadi. An analysis of correlation between organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Modern Applied Science*. Vol. 5. No. 2.

- Yektayar, Mozafar., Dehkordi, Fariba R dan Mohammadi, Sardar. 2013. Relationship of organizational justice and organizational commitment of the staff in General Directorate of Youth and Sports in Chahar Mahal Va Bakhtiari Province. *European Journal of Experimental Biology*. Vol. 3. No. 3. pp. 696-700.
- Yenen, Vedat Zeki. Öztürk, M. Halil dan Kaya, Çiğdem. 2014. The effects of organizational communication on organizational commitment and an application. *Australian Journal of Business and Management Research, New South Wales Research Centre Australia (NSWRCA)*. Vol. 4. No. 3. pp. 9-23.
- Yücel, İlhami. 2012. Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: an empirical study. *International Journal of Business and Management*. Vol. 7. No. 20. pp. 44-58.