

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA  
KARYAWAN PT. REYCOM DOCUMENT SOLUSI MEDAN**

**TESIS**

OLEH

**JOI YAKIM JERI TARIGAN  
NPM. 181804118**



**PROGRAM MAGISTER PSIKOLOGI  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2020**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Accepted 28/12/20

Access From repository.uma.ac.id)28/12/20

# UNIVERSITAS MEDAN AREA MAGISTER PSIKOLOGI

## HALAMAN PERSETUJUAN

**Judul** : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap  
*Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT. Reycom  
Document Solusi Medan

**N a m a** : Joi Yakim Jeri Tarigan

**N P M** : 181804118

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. M. Rajab Lubis., MS**



**Dr. Sjahril Effendy P, M.Si, MA, M.Psi, MH**

**Ketua Program Studi  
Magister Psikologi**



**Prof. Dr. Sri Milfayetty., MS. Kons**

**Direktur**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani., MS**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/12/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/12/20

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, 19 Maret 2020

Yang menyatakan,



**Joi Yakim Jeri Tarigan**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA  
KARYAWAN PT. REYCOM DOCUMENT SOLUSI MEDAN**

**TESIS**

**Oleh**

**JOI YAKIM JERI TARIGAN**

**NIM : 171804118**



**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**2020**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 28/12/20

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)28/12/20

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA  
KARYAWAN PT. REYCOM DOCUMENT SOLUSI MEDAN**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Psikologi  
pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area



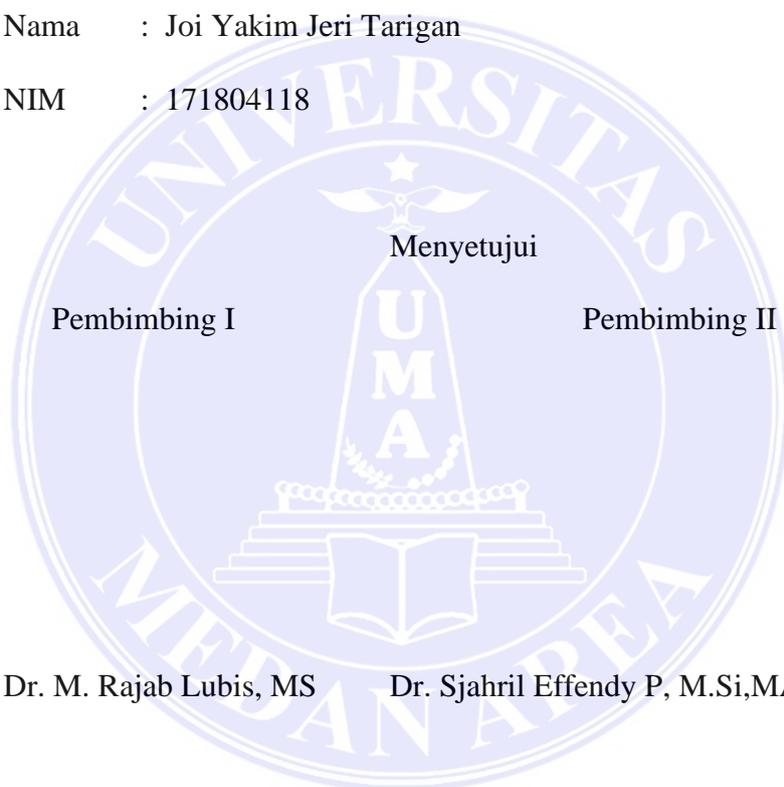
**PROGRAM STUDI MAGISTER PSIKOLOGI  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
2020**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional  
dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan  
PT.Reycom Document Solusi Medan

Nama : Joi Yakim Jeri Tarigan

NIM : 171804118



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. M. Rajab Lubis, MS

Dr. Sjahril Effendy P, M.Si,MA,M.Psi,MH

Ketua Program Studi Magister Psikologi

Direktur

Prof.Dr.Sri Milfayetty.,MS.,Kons.

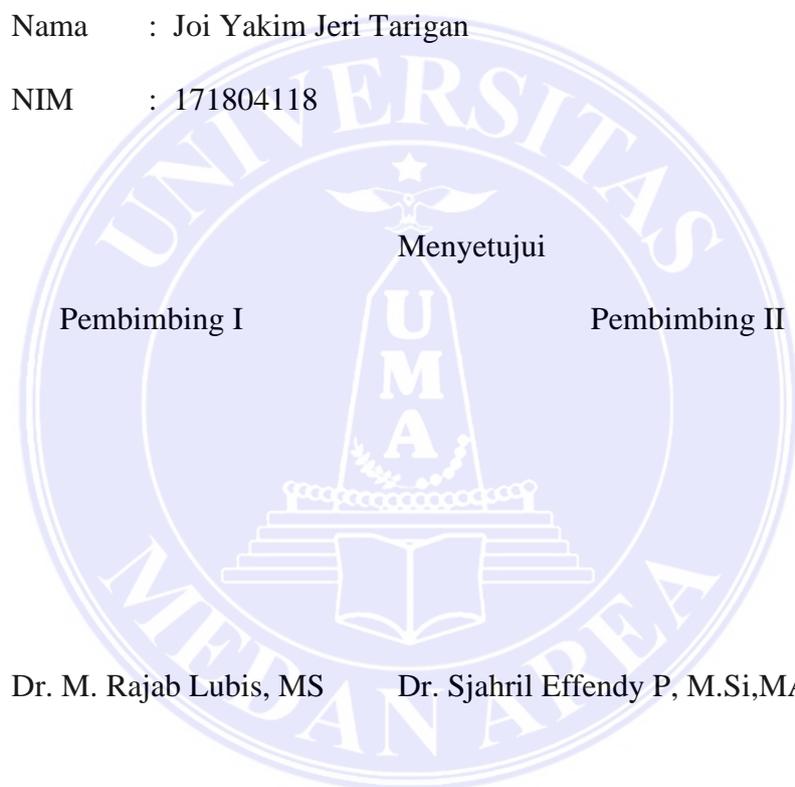
Prof.Dr.Ir.Retna Astuti K., MS

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional  
dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan  
PT.Reycom Document Solusi Medan

Nama : Joi Yakim Jeri Tarigan

NIM : 171804118



Dr. M. Rajab Lubis, MS

Dr. Sjahril Effendy P, M.Si,MA,M.Psi,MH

Ketua Program Studi Magister Psikologi

Direktur

Prof.Dr.Sri Milfayetty.,MS.,Kons.

Prof.Dr.Ir.Retna Astuti K., MS

## PERNYATAAN

Dengan ini menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Januari 2020

Joi Yakim Jeri Tarigan



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan berkat karunia-Nya kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan PT.Reycom Document Solusi Medan”.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi syarat akademis guna memperoleh gelar Magister Psikologi pada Program Pascasarjana Psikologi Universitas Medan Area (UMA). Dalam penyusunan tesis ini, peneliti sangat bersyukur karena mendapat banyak bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak dan oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Rektor Universitas Medan Area, Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc yang telah memberi kesempatan kepada saya selaku peneliti untuk mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.
2. Direktur Pascasarjana Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, M.S yang telah memberikan pembinaan kepada peneliti untuk mengikuti pendidikan Program Pascasarjana di Universitas Medan Area.
3. Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Medan Area Ibu Prof. Dr. Sri Milfayetty, M.S., yang telah mendidik dan membina peneliti selama menjalani pendidikan di Magister Psikologi Universitas Medan.

4. Dr. M. Rajab Lubis, MS dan Dr. Sjahril Effendy P, M.Si,MA,M.Psi,MH selaku pembimbing tesis yang telah banyak memberikan bimbingan yang penuh kasih dalam proses penyelesaian penelitian ini.
5. Bapak/Ibu dosen yang telah memberikan ilmunya selama peneliti menjalani pendidikan di Universitas Medan Area.
6. Kepada Orang Tua yang mendukung serta memberikan doa dan membantu peneliti dalam menyelesaikan pendidikan.
7. Seluruh sahabat-sahabat yang mendukung dalam penelitian dan memberikan doa serta membantu peneliti dalam menyelesaikan penelitian.
8. Seluruh responden dan informan yang telah bersedia bekerja sama menjadi subjek penelitian sehingga penelitian ini selesai.
9. Pimpinan dan seluruh staff Reycom Document Solusi Medan yang telah bersedia bekerja sama dan memberi informasi yang diperlukan peneliti.
10. Kepada rekan-rekan di Universitas Medan Area Prodi Magister Psikologi angkatan tahun 2017 yang saling membantu dan memotivasi agar penelitian berjalan dengan lancar.
11. Seluruh staf dan pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area yang juga telah ikut berpartisipasi, mendukung serta membimbing peneliti selama menyelesaikan perkuliahan serta membantu dalam penelitian tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari bentuk penyusunan maupun materinya. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati peneliti membuka diri untuk menerima saran dan

kritik yang bersifat konstruktif sangat diharapkan peneliti dari pembaca demi penyempurnaan untuk tesis ini. Akhir kata penulis ucapkan semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Medan, Januari 2020

Peneliti

JOI YAKIM JERI TARIGAN



## ABSTRAK

### **PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA KARYAWAN PT. REYCOM DOCUMENT SOLUSI MEDAN**

Oleh :

**JOI YAKIM JERI TARIGAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT.Reycom Document Solusi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Reycom Document Solusi divisi pengolahan data yang berjumlah 60 orang dengan teknik pengambilan sampel *Total Sampling*. Hasil penelitian menunjukkan: 1) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan 2) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan, 3) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT. Reycom Document Solusi Medan. Besarnya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan adalah sebesar 50,5% sedangkan sisanya 49,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Dari hasil penelitian disarankan manajemen perusahaan untuk berusaha meningkatkan aspek kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan untuk meningkatkan aspek *organizational citizenship behavior*.

Kata kunci : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behavior

**ABSTRACT**

**THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR  
ON PT. REYCOM DOCUMENT SOLUSI MEDAN EMPLOYEES**

**By:  
JOI YAKIM JERI TARIGAN**

This study aims to determine the effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior on PT. Reycom Document Solusi employees. The population in this study was 60 employees of PT Reycom Document Solusi on data processing division with total sampling technique. The results showed that 1) There is a positive and significant effect between job satisfaction and organizational citizenship behavior of employees in PT. Reycom Document Solusi Medan; 2) There is a positive and significant influence between organizational commitment to the organizational citizenship behavior of employees in PT. Reycom Document Solusi; 3) Job satisfaction and organizational commitment simultaneously have a significant effect on organizational citizenship behavior on PT. Reycom Document Solusi Medan employees. The magnitude of the effect of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior PT. Reycom Document Solusi Medan employees is 50,5%, while the remaining 49,5% is influenced by other factors outside the study. From the results of the study it is recommended for company management to try to improve aspects of job satisfaction and organizational commitment of employees to improve the aspects of organizational citizenship behavior.

Key words : Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational  
Citizenship Behavior

## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Kegunaan Penelitian.....	10
1.4.1 Kegunaan Teoritis .....	10
1.4.2 Kegunaan Praktis .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kepuasan Kerja.....	11
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2.1.2 Sumber-Sumber Kepuasan Kerja.....	13
2.1.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	16
2.1.4 Komponen Kepuasan Kerja.....	19
2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	21
2.2 Komitmen Organisasi.....	29
2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasi.....	29

2.2.2 Indikator Komitmen Organisasional.....	31
2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.....	33
2.2.4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi.....	34
2.3 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	38
2.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	38
2.3.2 Motif-Motif yang Mendasari OCB.....	40
2.3.3 Manfaat OCB dalam Perusahaan.....	42
2.3.4 Indikator Pengukuran OCB.....	45
2.3.5 Skala Pengukuran OCB.....	46
2.4 Kerangka Berpikir.....	48
2.5 Hipotesis Penelitian .....	51
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Desain Penelitian .....	52
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	52
3.2.1 Tempat.....	52
3.2.2 Waktu Penelitian.....	52
3.3 Identifikasi Variabel .....	52
3.4 Definisi Operasional.....	53
3.5 Populasi dan Sampel .....	59
3.5.1 Populasi Penelitian.....	59
3.5.2 Sampel Penelitian.....	59
3.6 Teknik Pengambilan Sampel .....	59
3.7 Metode Pengumpul Data.....	60
3.7.1 Skala Ukur.....	60
3.7.2 Instrumen Penelitian.....	61
3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas.....	65
3.8.1 Uji Validitas.....	65
3.8.2 Uji Reliabilitas.....	66
3.9 Teknik Analisis Data.....	67
3.9.1 Deskripsi Data.....	67

3.9.2 Uji Persyaratan Analisis.....	67
3.9.3 Pengujian Hipotesis.....	67
3.10 Prosedur Penelitian.....	69

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Orientasi Kanchah.....	71
4.2 Pelaksanaan Penelitian.....	72
4.2.1 Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	72
4.2.2 Pelaksanaan <i>Try Out</i> Alat Ukur.....	74
4.2.3 Pelaksanaan Skoring .....	78
4.3 Analisa Data dan Hasil Penelitian.....	79
4.3.1 Uji Asumsi Klasik.....	79
4.3.1.1 Uji Normalitas.....	79
4.3.1.2 Uji Linearitas.....	80
4.3.1.3 Uji Multikolinieritas.....	81
4.4. Hasil Pengujian Hipotesis.....	82
4.4.1 Pengujian Hipotesis Pertama.....	82
4.4.2 Pengujian Hipotesis Kedua.....	82
4.4.3 Pengujian Hipotesis Ketiga.....	84
4.5 Hasil Perhitungan Mean Hipotetik dan Mean Empirik.....	85
4.6 Pembahasan.....	91
4.6.1 Pengaruh Kepuasan kerja dengan <i>Organizational citizenship behavior</i> Karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan.....	91
4.6.2 Pengaruh Komitmen organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> Karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan.....	92
4.6.3 Pengaruh Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan.....	95

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....97  
5.2 Saran.....98

**DAFTAR PUSTAKA ..... 99**

**LAMPIRAN ..... 101**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Tabel Alur Kerja Pengolahan Data RDS Medan.....	5
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	57
Tabel 3.2 Ketentuan Skor Skala Likert.....	60
Tabel 3.3 Kisi-Kisi Skala Kepuasan Kerja.....	61
Tabel 3.4 Kisi-Kisi Skala Komitmen Organisasi.....	62
Tabel 3.5 Kisi-Kisi Skala <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .....	63
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	73
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	74
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	74
Tabel 4.5 Distribusi butir-butir Skala Kepuasan kerja( $X_1$ )Setelah Uji Validitas.....	76
Tabel 4.6 Distribusi butir-butir Skala Komitmen organisasi( $X_2$ )Setelah Uji Validitas.....	77
Tabel 4.7 Distribusi butir-butir Skala <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Setelah Uji Validitas.....	78
Tabel 4.8 Rangkuman Hasil Perhitungan Uji Normalitas Sebaran Data Penelitian.....	80
Tabel 4.9 Rangkuman Hasil Uji Linearitas.....	81
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinieritas.....	82
Tabel 4.11 Hasil Uji t dan Model Regresi Linier Berganda.....	82
Tabel 4.12 Uji F Simultan.....	84
Tabel 4.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi antara Kepuasan Kerja ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan (Y).....	85
Tabel 4.14 Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Kepuasan Kerja Karyawan PT. Reycom Document Solusi Medan.....	86
Tabel 4.15 Kategorisasi Skor Kepuasan kerja Berdasarkan Skor Hipotetik.....	86
Tabel 4.16 Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik Komitmen Organisasi	

Karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.....	87
Tabel 4.17 Kategorisasi Skor Komitmen Organisasi Berdasarkan Skor Hipotetik.....	88
Tabel 4.18 Perbedaan Mean Hipotetik dan Mean Empirik <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawandi PT Reycom Document Solusi Medan.....	89
Tabel 4.19 Kategorisasi Skor Organizational Citizenship Behavior Skor Hipotetik.....	90



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	50
Gambar 4.1 Diagram Kepuasan Kerja Karyawan.....	87
Gambar 4.2 Diagram Komitmen Organisasi Karyawan .....	89
Gambar 4.3 Diagram <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan.....	90



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Setiap organisasi pasti selalu berkeinginan tumbuh dan berkembang. Pada dasarnya suatu organisasi atau perusahaan bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal serta mempertahankan hidup usaha yang dijalankan dalam jangka panjang. Salah satu bagian yang memegang peranan vital dalam tumbuh berkembangnya suatu perusahaan adalah sumber daya manusianya. Sumber daya manusia merupakan aset terbesar suatu perusahaan sehingga mengelola dan mengembangkan aset sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam mempertahankan dan memajukan suatu perusahaan.

Dalam upaya mengoptimalkan potensi dan kontribusi sumber daya manusia, salah satu aspek yang sangat fundamental adalah kepuasan dari sumber daya manusia dalam bekerja. Karyawan yang dalam bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan.

Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Hasibuan (2001) yaitu, kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Persoalan yang kerap dihadapi mengenai isu kepuasan kerja adalah karena kepuasan merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketikadapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang yang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan reward yang setimpal. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Oleh karena itu, pihak perusahaan perlu mengidentifikasi dan melakukan analisa tingkat kepuasan kepada karyawan secara berkala demi mengelola dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

Kepuasan kerja pada karyawan cenderung akan memberikan pengaruh positif tidak hanya kepada kinerja, tetapi juga komitmen karyawan terhadap perusahaan atau disebut sebagai komitmen organisasi. Komitmen terhadap organisasi atau perusahaan dapat menjadi suatu dorongan bagi seseorang untuk

bekerja lebih baik atau malah sebaliknya menyebabkan seseorang justru meninggalkan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2001), komitmen organisasi adalah kesanggupan karyawan atau anggota suatu organisasi untuk tetap memelihara nilai-nilai organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah cenderung kurang optimal dalam bekerja dan memiliki potensi untuk meninggalkan perusahaan lebih besar. Sementara itu, karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi. Jika pekerja merasa dirinya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat dan cenderung bertahan meskipun perusahaan berada dalam situasi yang sulit.

Selain faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi, faktor lain yang memberikan dampak besar dalam berkembangnya suatu organisasi atau perusahaan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu: *Altruism*, *Conscientiousness*, *Civic Virtue*, *Courtesy* dan *Sportmanship*. *Altruism* merupakan perilaku yang membantu orang lain secara sukarela dalam menghadapi masalah dalam pekerjaannya. *Conscientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang diharapkan. *Civic virtue* menunjukkan kontribusi terhadap isu-isu politik dalam suatu organisasi pada suatu tanggung jawab. *Courtesy* menunjukkan sikap sopan santun dan hormat yang ditunjukkan dalam setiap perilaku. *Sportmanship* menunjukkan seseorang yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan terhadap masalah-masalah kecil.

Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan aspek yang terdapat dalam diri setiap karyawan dan memiliki peranan penting dalam perkembangan suatu organisasi atau perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti ingin melihat bagaimana pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Reycom Document Solusi (RDS) Medan.

Reycom Document Solusi (RDS) merupakan perusahaan penyedia layanan dokumen dan produk *scanner* yang membantu mitra kerja dalam pengerjaan administrasi dokumen. Berdiri pada tahun 2003, RDS kini telah memiliki lebih dari 50 klien yang terdiri dari perusahaan-perusahaan industri perbankan, asuransi, otomotif, pemerintah, telekomunikasi, kesehatan, manufaktur, dan lain sebagainya. Latar belakang berdirinya RDS adalah karena sejatinya setiap

perusahaan memiliki banyak dokumen baik *hard copy* maupun *soft copy*. Untuk itu, perusahaan perlu adanya pengelolaan dokumen yang profesional. RDS hadir memberikan manfaat untuk membantu mengurangi beban biaya, waktu dan tenaga pengelolaan dokumen.

Untuk menjaga kepercayaan klien, sistem keamanan RDS dijaga ketat. RDS memastikan semua dokumen yang diorganisasikan tidak akan bocor ke tangan yang salah. Setiap pegawai yang melakukan pemrosesan data dijaga ketat agar tidak membawa alat perekam, kamera dan juga *handphone*. Setiap komputer di *setting* agar tidak bisa memindahkan data melalui USB, CD maupun disket.

Di Medan, RDS berdiri sejak 2012 dan memiliki dua kantor. Kantor yang pertama berlokasi di jalan Abdullah Lubis No.30, Merdeka, Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara 20222 dan kantor kedua berada di Forum Nine Office Building di jalan Imam Bonjol No.9. RDS Medan merupakan kantor cabang yang membawahi tiga provinsi yaitu Aceh, Sumatera Utara dan Riau. RDS Medan bertugas mengolah data beberapa perusahaan asuransi yang berada di provinsi Aceh, Sumatera Utara dan Riau. Untuk memberikan pelayanan yang optimal, RDS memberikan jaminan pengolahan data dari mitra kerja dapat diselesaikan dalam kurun waktu satu hari. Dalam penelitian ini, yang menjadi sampel penelitian adalah karyawan RDS Medan di divisi pengolahan data. Adapun *flow* atau alur kerja pengolahan data RDS Medan akan dipaparkan secara lebih rinci di tabel berikut.

**Tabel 1.1 Tabel Alur Kerja Pengolahan Data RDS Medan**

No.	Divisi	Job Desk
1.	Receiving	a) menerima berkas dari messenger (yang mengantar berkas dari mitra kerja) b) memilah berkas sesuai klasifikasi c) mengeluarkan nomor antrian berkas
2.	Registration	a) memasang regist id (barcode) b) scanning registri c) input nomor polis/spaj (surat pengajuan asuransi jiwa)
3.	Printscreen	a) menghitung dan memeriksa jumlah item yang ada dalam setiap berkas fisik b) menginput data fisik ke sistem
4.	Preparing	a) memeriksa ulang data fisik dari divisi printscreen b) ngebundle berkas fisik berdasarkan klasifikasi
5.	Scanner	a) scanning data yang telah di bundle oleh divisi preparing sesuai kategori
6.	Quality Control	a) mengecek kualitas image data (softcopy) yang telah di scan b) memperbanyak softcopy dari divisi scanner dan menyerahkannya ke divisi verifictor
7.	Verifictor	a) menyempurnakan softcopy yang diterima dari qc

8.	Uploader	a) mengirim softcopy data yang telah disempurnakan verifcator ke mitra kerja
9.	Finsihing	a) menyusun data fisik seperti saat diterima oleh divisi receiving
10.	Storage	a) mengecek kesesuaian data fisik dari divisi finsihing dengan data yang di input oleh divisi register b) mengemas data fisik dan mengirimkan kembali ke mitra kerja c) membuat laporan pengiriman berkas fisik ke mitra kerja

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pengolahan data yang dilakukan oleh RDS Medan sangat membutuhkan presisi kerja yang tinggi serta adanya kerjasama antar setiap divisi dikarenakan semua data dari mitra kerja harus sudah selesai diolah dalam waktu satu hari. Kesalahan dan/atau keterlambatan satu divisi mengakibatkan alur kerja pada divisi lain akan terganggu. Hal ini menjadi tantangan sekaligus tekanan bagi karyawan RDS Medan. Untuk mengejar *deadline*, setiap divisi sering membantu pekerjaan divisi lain agar flow kerja berjalan tepat waktu mekipun bukan menjadi bagian dari *jobdescnya*. Hal ini berpotensi menjadi *issue* yang mengakibatkan adanya permasalahan antar karyawan di RDS Medan. Fenomena ini menarik peneliti untuk melihat lebih jauh

bagaimana *Organizational Behavior Citizenship* (OCB) pada karyawan RDS Medan serta hubungannya dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Untuk mendapat gambaran lebih jelas mengenai RDS, peneliti melakukan survei awal dengan melakukan wawancara singkat kepada tiga orang karyawan, yaitu AP, AS, dan JS serta HRD dari PT.RDS yaitu Yosh Sugandhi Putra.

AP telah bekerja selama 6 tahun di RDS Medan. AP mengungkapkan pengalamannya beberapa kali menginap dikantor bersama beberapa karyawan RDS lainnya karena pengiriman data ke kantor pusat di Jakarta mengalami gangguan. Menurut pengakuan AP, gangguan tersebut bukan karena faktor kesalahan karyawan, melainkan karena jaringan internet kantor terputus. Namun hal tersebut membuat AP dan beberapa karyawan lain harus tetap berada dikantor sampai data-data dipastikan terkirim ke Jakarta. AP menambahkan bahwa lembur selama satu jam di RDS tidak mendapat insentif tambahan karena dianggap sebagai bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, AP mengaku bersyukur karena RDS beberap kali mengijinkan AP untuk pulang terlebih dahulu dari kantor karena harus mengantarkan istrinya yang sedang hamil untuk cek kesehatan ke dokter secara berkala.

Sementara itu, AS adalah karyawan yang telah bekerja selama lima tahun di RDS Medan. AS pernah mengalami kecelakaan saat berolahraga dan menyebabkan tangan kirinya terkilir. Meskipun demikian, RDS Medan tetap memperkerjakan AS walaupun AS tidak dapat menggunakan tangannya secara optimal karena harus diperban dalam kurun waktu enam bulan. Meskipun

bersyukur dengan adanya toleransi dari perusahaan, AS mengaku memiliki keresahan bekerja di RDS Medan karena jenjang karir di RDS statis dalam arti tidak ada jenjang karir dan status kerjanya hingga saat ini masih karyawan kontrak.

Diantara ketiga karyawan yang diwawancarai oleh peneliti, JS merupakan karyawan yang masa bakti di RDS Medan paling singkat. JS telah bekerja di RDS Medan selama dua tahun. Selama bekerja di RDS Medan, JS mengaku kerap melakukan pekerjaan diluar dari *jobdesc* yang telah disepakati di awal kontrak kerja. JS kerap diminta mengerjakan urusan pribadi atasan seperti membelikan barang atau mengantarkan paket kiriman barang. Menurut JS, kendala yang kerap dihadapi oleh karyawan RDS Medan adalah mekanisme kerja yang terhambat oleh satu divisi dapat menyebabkan keterlambatan kerja di divisi lain. Hal ini memberikan tekanan yang cukup tinggi karena setiap divisi memiliki *deadline* kerja yang sangat tinggi.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara dengan HRD dari PT.RDS yaitu YSP. YSP mengakui bahwa tekanan kerja di RDS tergolong tinggi, adanya tuntutan menyelesaikan tugas kerja secara tim berpotensi menimbulkan isu atau perpecahan. Oleh karena itu, YSP selaku HRD rutin melakukan “Co&Co” (*coaching&counseling*) untuk menyelesaikan masalah yang timbul dikalangan karyawan. YSP juga mengajak seluruh karyawan untuk melakukan kegiatan keakraban seperti olahraga dan nonton ke bioskop bersama minimal satu kali dalam sebulan. YSP mengungkapkan bahwa sebagai HRD, dirinya harus mampu untuk menjembatani kebutuhan perusahaan dan karyawan. Pihak perusahaan juga

rutin melakukan kegiatan *employee day* setiap tahun untuk menjalin keakraban pihak perusahaan dengan karyawan maupun antar karyawan sendiri. YSP mengaku puas dengan sangat rendahnya tingkat *turn over* di PT.RDS sejauh ini.

Dari hasil wawancara singkat peneliti dengan ketiga karyawan dan HRD PT.RDS Medan, ditemukan beberapa fakta menarik yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. Fenomena tersebut mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Reycom Document Solusi Medan.

## 1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, penulis merumuskan masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.
2. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.

### 1.3 TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan rumusan masalah maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT Reycom Document Solusi Medan.

### 1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

#### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi:

- a. Bidang Akademik

Memberikan informasi yang memperkaya pengetahuan Psikologi Industri dan Organisasi pada umumnya dan pemahaman tentang teori kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* pada khususnya.

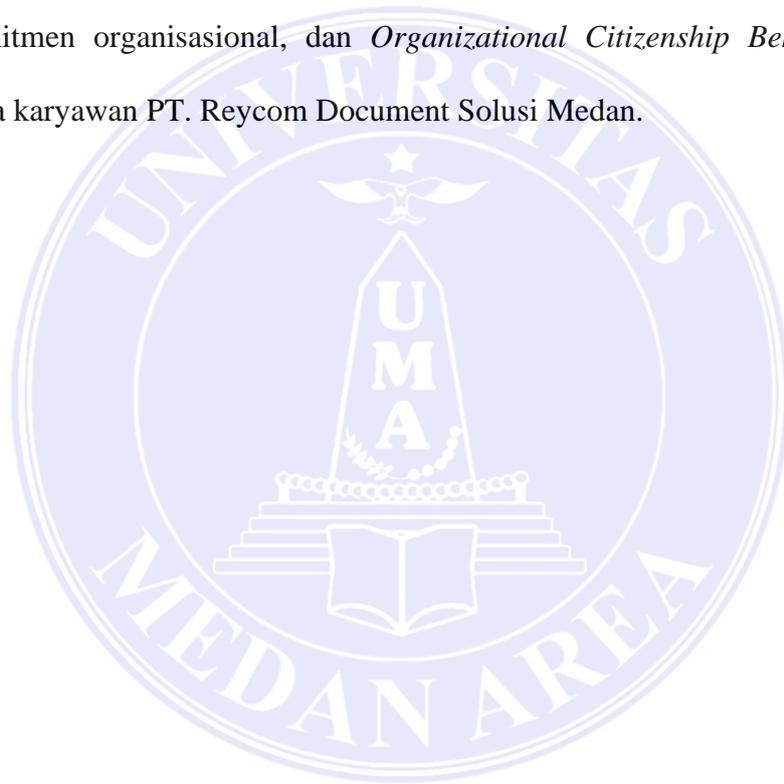
- b. Bidang Penelitian

Memberikan masukan, pertimbangan, referensi dan ajakan bagi peneliti lain, khususnya dalam bidang Psikologi untuk melakukan penelitian lebih

lanjut mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi yang bermanfaat bagi PT Reycom Document Solusi Medan dalam melakukan analisa dan evaluasi terkait hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Reycom Document Solusi Medan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 KEPUASAN KERJA**

##### **2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Manusia dalam hidup mempunyai kebutuhan mendasar yang tidak mungkin dapat dihilangkan, karena kebutuhan tersebut mendasari perilaku seseorang. Jika seseorang dalam bekerja merasa kebutuhannya sudah terpenuhi, maka akan timbul kepuasan bekerja dalam dirinya. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam salah satu organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain, atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam organisasi. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan beberapa definisi kepuasan.

Menurut Handoko (2000) bahwa :

“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.”

Sedangkan menurut Hariandja (2000) bahwa :

“Kepuasan kerja adalah sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi atau tugas-tugas dalam pekerjaan.”

Menurut Wexley dan Yukl dalam Wikipedia, kepuasan kerja merupakan *‘the way an employee feels about his or her job’*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya ataupun pekerjaannya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Sementara itu perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Robbins (2007) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang dari ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian (*assesment*) seorang pegawai terhadap puas atau tidak puasnya dia terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskrit (terbedakan dan terpisahkan satu sama lain).

Menurut Gibson dkk. (1997) kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai segi pekerjaannya. Sikap itu berasal dari persepsi karyawan tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja berpangkal dari berbagai aspek kerja seperti upah, kesempatan promosi, dan rekan kerja.

Sedangkan Handoko (2000) menggambarkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional sebagai refleksi dari perasaan dan berhubungan erat dengan sikap karyawan sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan

dengan karyawan. Hal ini akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dikemukakan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan puas atau menyenangkan individu terhadap pekerjaan yang merupakan hasil penilaian bersifat subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan yang meliputi kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji yang diterima, kesempatan untuk promosi dan pengembangan karir, kualitas supervisor serta hubungan dengan rekan kerja.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak yang penting dalam meningkatkan motivasi kerja. Hal ini dapat terlihat nyata dalam kesesuaian antara harapan seseorang terhadap pekerjaannya dengan apa yang di dapatkan dari pekerjaan itu sendiri.

### **2.1.2 Sumber-sumber Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Ada perbedaan individual (*individual differences*) yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan kerja seseorang (Landy, 1999). Variasi individu antara lain adalah faktor demografik seperti umur, ras atau jenis kelamin. *Individual differences* secara fungsional antara lain harga diri dan kemampuan (Landy, 1999).

Menurut data yang dikumpulkan oleh Weaver (dalam Landy, 1999) kepuasan kerja dipengaruhi oleh peran disposisi individu. Sedangkan menurut

data yang dikumpulkan oleh Locke (dalam Landy, 1999) dari penelitian tentang kepuasan kerja, diperoleh sumber-sumber yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Sumber kepuasan kerja tersebut terbagi dalam dua kategori, yaitu *events and conditions* serta *agents*.

Kategori pertama, yaitu *events and conditions*. *events and conditions* terbagi lagi menjadi tiga yaitu:

a. Tantangan pekerjaan

Menurut Locke (dalam Landy, 1999) pekerjaan yang memberikan tantangan secara mental membuat individu merasa puas menjalankan pekerjaannya.

b. Tuntutan pekerjaan secara fisik

Pekerjaan yang melelahkan akan membuat karyawan merasa tidak puas.

c. Minat pribadi terhadap pekerjaan

Pekerjaan yang didukung oleh minat pribadi individu yang bersangkutan akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi.

d. Struktur pemberian penghargaan

Struktur pemberian penghargaan yang informatif bagi suatu performansi kerja akan membuat karyawan merasa puas, artinya pemberian penghargaan terhadap karyawan dilakukan dengan sistem yang transparan sesuai dengan performansi kerja karyawan yang bersangkutan.

e. Kondisi fisik lingkungan pekerjaan

Kepuasan akan tercipta tergantung dari kesesuaian antara kondisi pekerjaan dengan kebutuhan fisik seseorang.

f. Kondisi kerja yang memfasilitasi pemenuhan tujuankaryawan

Kondisi kerja yang mampu memenuhi atau memfasilitasi pemenuhan tujuan karyawan akan menciptakan perasaan puas pada karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya kategori kedua, yaitu *agents* yang terdiri dari:

a. *Self* (karyawan sebagai seorang individu)

*Self-efficacy* (keyakinan diri) yang tinggi sangat kondusif dalam menciptakan kepuasan kerja karena individu dengan *self-efficacy* yang tinggi merasa mampu melakukan suatu tugas atau tingkah laku tertentu dengan berhasil.

b. Supervisi, rekan kerja dan bawahan

Individu akan merasa puas dengan rekan sekerja yang mampu membantunya untuk mendapatkan penghargaan. Individu akan merasa puas jika rekan sekerjanya mempunyai pandangan yang sama dengan dirinya.

c. Institusi dan manajemennya

Individu akan merasa puas dengan institusi yang mempunyai kebijakan dan prosedur yang didesain sedemikian rupa supaya individu yang ada di dalamnya mampu meraih penghargaan sesuai dengan hasil yang dicapainya dalam tugas atau pekerjaan yang diembankan kepadanya. Individu dalam institusi akan merasa tidak puas apabila institusi menerapkan aturan yang tidak jelas atau penuh konflik.

d. Tunjangan kesejahteraan

Tunjangan tidak mempunyai pengaruh yang cukup kuat dalam menciptakan kepuasan kerja bagi sebagian karyawan, namun demikian tunjangan

kesejahteraan mempunyai peran dalam menciptakan kepuasan kerjakaryawannya.

Berdasarkan sumber-sumber kepuasan kerja dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, sehingga tingkat kepuasan masing-masing karyawan akan berbeda-beda sesuai dengan peran disposisi pada diri masing-masing individu, sehingga semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

### 2.1.3 Teori-teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (dalam As'ad, 2004), teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam, yaitu:

a. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa orang-orang dimotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara adil dalam pekerjaan. As'ad (2004) mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi tertentu.

Ada empat ukuran dalam teori ini. Pertama, orang yaitu individu yang merasakan diperlakukan adil atau tidak adil. Kedua, perbandingan dengan orang lain, yaitu sekelompok atau orang yang digunakan oleh seseorang sebagai pembanding rasio masukan atau perolehan. Ketiga, masukan (*input*), yaitu karakteristik individual yang dibawa ke pekerjaan seperti keahlian, pengalaman

atau karakteristik bawaan seperti keahlian, umur, jenis kelamin dan ras. Keempat, perolehan (*outcome*), yaitu apa yang diterima seseorang dari pekerjaannya, seperti penghargaan, tunjangan dan upah.

Keadilan dikatakan ada jika karyawan menganggap bahwa rasio antara masukan (usaha) dengan perolehan (imbalan) sepadan dengan rasio karyawan lainnya. Ketidakadilan dikatakan ada, jika rasio tersebut tidak sepadan, rasio antara masukan dengan perolehan seseorang mungkin terlalu besar atau kurang dibanding dengan rasio yang lainnya. Apabila keadilan terjadi, karyawan tersebut merasa mendapat kepuasan dan sebaliknya, apabila terjadi ketidakadilan antara input dan outcome, maka terjadi ketidakpuasan.

Perasaan keadilan dan ketidakadilan atas situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang yang sekelas dengannya, sekantor maupun di tempat lain. Yukl (1998) menjelaskan bahwa perbandingan tersebut merupakan perbandingan antar hasil kerja dengan rasio hasil model orang lain. Pengertian model dapat berupa pendidikan, pengalaman keahlian, usaha-usaha, jam kerja, peralatan dan persediaan lainnya. Sedangkan pengertian hasil dapat berupa upah, status simbol penghargaan, kesempatan untuk maju dan fasilitas lainnya.

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (*equity*). Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempatlain.

b. *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter (dalam Mangkunegara, 2005). Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan Karyawan.

Teori ini mempunyai pandangan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Locke (dalam Landy, 1999) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang dihasilkan dari persepsi terhadap suatu pekerjaan karena pekerjaan tersebut memenuhi atau mengikuti pemenuhan nilai kerja yang dimiliki seseorang dan sesuai dengan kebutuhan individu.

Seseorang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya terhadap kenyataan yang ada, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* (ketidaksesuaian), tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya, makin jauh dari kenyataan yang dirasakan di bawah standar minimum sehingga menjadi *negatif discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa menurut teori ini, kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan

persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

c. *Two Factor Theory* (Teori DuaFaktor)

Herzberg yang dikenal sebagai pengembang teori kepuasan kerja yang disebut teori dua faktor, membagi situasi yang mempengaruhi seseorang terhadap pekerjaan menjadi dua faktor yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas terhadap pekerjaannya (*dissatisfiers – satisfiers*).

Menurut Herzberg dalam (Gibson dkk, 1997) ada dua kondisi yang mempengaruhi kepuasan seseorang. Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan Kedua, berupa serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job context*) yang akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat sehingga dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan.

Faktor-faktor yang membuat orang tidak puas (*dissatisfiers*) atau juga faktor iklim baik (*hygiene factor*) yang tercakup dalam kondisi pertama meliputi upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, mutu hubungan antar pribadi di antara rekan kerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Sedangkan faktor dari rangkaian pemuas atau motivator ini meliputi prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab

(*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

Model teori Herzberg pada dasarnya mengasumsikan bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep berdimensi satu. Penelitiannya menyimpulkan bahwa diperlukan dua kontinum untuk menafsirkan kepuasan kerja secara tepat. Apabila kepuasan kerja tinggi ditempatkan di satu ujung kontinum, maka ujung kontinum yang lain adalah rendahnya kepuasan kerja (Gibson dkk, 1997).

Berdasarkan teori tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan yang merupakan faktor intrinsik dari pekerjaan yang apabila faktor tersebut tidak ada, maka karyawan akan merasa tidak lagi puas. Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan adalah berkaitan dengan konteks dari pekerjaan, seperti: administrasi, pengawasan, gaji, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Apabila faktor ketidakpuasan ini dirasakan kurang atau tidak diberikan maka karyawan akan merasa tidak puas.

#### **2.1.4 Komponen Kepuasan Kerja**

Disini Locke (1976) membedakan kepuasan kerja dari segi moral dan keterlibatan kerja. Ia mengkategorikan moral dan kepuasan kerja sebagai suatuemosipositifyangakandilaluiolehkaryawan.Dariungkapantersebut dapat

disimpulkan bahwa ada tiga komponen yang penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai, kepentingan, dan persepsi.

Komponen pertama kepuasan kerja adalah suatu fungsi dari nilai-nilai (*values*). Selanjutnya Locke memberi batasan bahwa nilai-nilai dipandang dari segi “keinginan seseorang baik yang disadari ataupun tidak, biasanya berkaitan dengan apa yang diperolehnya.” Locke membedakan antara nilai-nilai dan kebutuhan, ia mengatakan bahwa kebutuhan adalah suatu “tujuan yang disyaratkan” paling dasar untuk dipenuhi oleh tubuh manusia guna mempertahankan hidupnya, seperti kebutuhan oksigen dan air. Nilai-nilai dilain sisi disebut sebagai “kebutuhan pokok yang disyaratkan” yang ada dalam pikiran seseorang. Nilai-nilai yang dikemukakan Locke merupakan kebutuhan yang tinggi seperti kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri dan pertumbuhan.

Komponen kedua dari kepuasan kerja adalah kepentingan (*importance*). Orang tidak hanya membedakan nilai-nilai yang mereka pegang tetapi kepentingan mereka dalam menempatkan nilai-nilai tersebut, dan perbedaan tersebut secara kritis yang dapat menentukan tingkat kepuasan kerja mereka. Seseorang bisa mempunyai nilai keamanan kerja diatas yang lain.

Komponen ketiga yang penting dari kepuasan kerja adalah persepsi (*preception*). Kepuasan didasarkan pada persepsi individu terhadap situasi saat ini dan nilai-nilai individu. Ketika individu tidak mempersepsi, individu harus melihat bahwa situasi yang sebenarnya untuk dipahami sebagai reaksi pribadi. (Sutarto Wijono).

Hal senada juga diungkapkan oleh Robbin (2006) yang mengungkapkan ada tiga komponen yang tercakup dalam definisi kepuasan kerja yaitu nilai, sikap dan persepsi. Nilai adalah keyakinan-keyakinan dasar bahwa pola perilaku khusus atau bentuk akhir keberadaan secara pribadi atau sosial lebih disukai daripada pola perilaku atau bentuk akhir keberadaan yang berlawanan atau kebalikan. Nilai penting untuk dipelajari karena nilai menjadi dasar untuk memahami sikap dan motivasi dan juga karena nilai mempengaruhi persepsi seseorang akan sesuatu. Nilai sangat kuat mempengaruhi sikap seseorang. Sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif baik yang diinginkan maupun yang tidak diinginkan mengenai obyek, orang atau peristiwa. Sikap mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Oleh karena itu pengetahuan atas sistem nilai individu dapat memberikan petunjuk tentang sikap individu tersebut. Seorang pemimpin diharapkan memiliki ketertarikan terhadap sikap karyawannya karena sikap memberikan peringatan atas potensi masalah dan juga karena sikap mempengaruhi perilaku.

### **2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dapat ditentukan dari beberapa hal, antara lain: (Mangkunegara, 1995)

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi dan sikapkerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat atau

golongan, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, hubungankerja.

Burt dan Weitz (dalam Anoraga, 1995), juga mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain: Hubungan langsung antara manager dengan karyawan, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, emosi dan situasikerja.
- b. Faktor-faktor individual: sikap, umur, jenis kelamin, tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja akan lebih berarti bila ditempatkan dalam konteks kecenderungan khas individu (disposisi individu) untuk menjadi puas secara umum.
- c. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan: keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan.

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor-faktor yang mungkin menentukan kepuasan kerja. Berikut ini lima faktor kepuasan kerja ditinjau dari ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan, gaji dan penyeliaan (Kurniawati, 2006), yaitu:

**a. Ciri-ciri intrinsikpekerjaan**

Menurut Locke, ciri-ciri instrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan dan kreatifitas, terdapat satu unsur yang dijumpai pada ciri intrinsik yaitu tantanganmental.

Berdasarkan *survey diagnostic* pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan (Munandar, 2006) Ciri-ciri tersebut ialah :

1. Keragaman keterampilan (*SkillVariety*).

Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.

2. Jati diri tugas (*taskidentity*).

Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan suatu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas.

3. Tugas yang penting (*tasksignificance*).

Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.

4. Otonomi

Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidak gantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5. Umpanbalik

Pemberian balikan pada kepuasan kerja memberikan balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan kepuasan kerja.

**b. Gaji penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable reward*)**

Dengan menggunakan teori keadilan dari Adams dilakukan berbagai penelitian yang salah satu hasilnya adalah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami distress atau ketidakpuasan.

Hal yang terpenting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil, jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja. (Waluyo).

**c. Penyeliaan (*Manager*)**

Locke memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan, dia menemukan dua jenis dari hubungan atasan dengan bawahan yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja, untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai serupa (Waluyo).

**d. Rekan rekan sejawat yang menunjang**

Hubungan yang ada antar pekerja adalah hubungan ketergantungan sepihak, yang bercorak fungsional. Kepuasan kerja yang ada pada pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja lain. Didalam kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan mereka dapat timbul karena kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri,

kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja (Waluyo).

**e. Kondisi kerja yang menunjang**

Bekerja dalam ruangan sempit, panas dan cahaya lampunya menyilaukan mata, merupakan kondisi kerja yang tidak menyenangkan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja, sehingga pekerja sering keluar dari ruangnya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip ergonomik dapat mendukung kepuasan tenaga kerja juga terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan fisik.

Berbeda dengan Robbins dalam (Sopiah, 2008) yang mengemukakan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

**a. Gaji atau Upah**

Jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari upah atau gaji. Upah atau gaji adalah imbalan yang diterima seseorang dari organisasi atas jasa yang diberikannya, baik berupa waktu, tenaga, keahlian atau keterampilan. Gaji atau upah memerankan peranan yang sangat berarti sebagai penentu dari kepuasan kerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi harus memperhatikan prinsip keadilan dalam penetapan gaji dan pengupahan.

**b. Pekerjaan**

Sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.

**c. Promosi**

Keadaan kesempatan untuk maju. Suatu promosi berarti perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Konsekuensinya disertai dengan peningkatan gaji atau upah dan hak-hak lain berdasarkan ketentuan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian, promosi selalu diikuti dengan tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari pada jabatan yang diduduki sebelumnya. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya memiliki nilai karena merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya.

Seorang karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (Robbins, 2007: 36).

**d. Penyaliaan atau pengawasan kerja**

Kemampuan penyalia untuk membantu dan mendukung pekerjaan . Kepuasan karyawan dapat meningkat bila penyalia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada karyawannya.

**e. Rekan kerja**

Sejauh mana rekan kerja bersahabat dan berkompeten. Manusia tidak bisa hidup sendiri tanpa bantuan orang lain. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan

bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung membuat kepuasan kerja meningkat.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas tentang faktor kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji atau upah, pekerjaan, promosi, pengawas kerja atau penyelia, serta rekan kerja atau hubungan kerja.

Tolak ukur kepuasan kerja yang mutlak sulit untuk dicarikarena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) antara lain:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

## 5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

## 6. Tingkat Gaji

Penilai menilai jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

## 7. Kompensasi tidak langsung

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau imbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

## 8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Robinsns mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat berdampak positif dalam berbagai bentuk, seperti :

### 1. Motivasi

Suatu penelitian meta analisis yang dilakukan oleh A J Kinicki, dkk (2000) meliputi 9 hasil analisis yang melibatkan 2.237 orang pekerja mengungkapkan ada hubungan yang positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Karena

kepuasan dengan pengawasan berkorelasi secara signifikan dengan motivasi, para manager disarankan untuk mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan kerja.

## 2. Kepuasan dan Keterlibatan dalam Pekerjaan

Keterlibatan dalam pekerjaan merupakan keterlibatan individu dengan peran dalam pekerjaannya. Suatu meta analisis yang melibatkan 27.925 responden dari 87 penelitian yang berbeda menunjukkan bahwa keterlibatan dalam pekerjaan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja (Brown, 1996)

## 3. Organizational Citizenship Behaviour

Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi organizational citizenship behaviour (OCB). Berdasarkan meta analisis yang mencakup 6.746 orang yang terdiri dari 28 penelitian terpisah mengungkapkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara perilaku sebagai anggota organisasi yang baik dengan kepuasan (Organ dan Ryan, 1995).

## 4. Produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi disebabkan oleh peningkatan kepuasan kerja. Hal itu terjadi jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah) yaitu adil dan wajar.

Robbins (2003) juga berpendapat bahwa ketidakpuasan dapat berpengaruh terhadap :

1. Keluar (Exit) yaitu kecenderungan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
2. Menyuarakan (Voice) yaitu kecenderungan karyawan untuk memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
3. Mengabaikan (Neglect) yaitu kecenderungan karyawan untuk membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
4. Kesetiaan (loyalty) yaitu kecenderungan karyawan untuk menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik termasuk membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

## **2.2 Komitmen Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Komitmen Organisasional**

Menurut Robbins dan Judge (2008: 100) komitmen organisasional (*organizational commitment*) adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu,

sementara komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Menurut Luthans (2006) komitmen organisasional adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses keberlanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Komitmen organisasional menurut L. Mathis dan Jackson yaitu :  
”*Organizational Commitment is the degree to which employess believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*”  
(komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi).

Sementara itu, Lincoln mendefinisikan komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi.

Definisi lain juga dikemukakan oleh Porter dalam (Sopiah, 2008) yang menjelaskan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Robbins dalam mendefinisikan bahwa komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Menurut Richard M. Steers menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasional adalah kemampuan pada karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, tujuan organisasi atau perusahaan, mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, dan keterlibatan dalam pekerjaan.

### **2.2.2 Indikator Komitmen Organisasional**

Komitmen karyawan terhadap organisasinya dapat diukur melalui beberapa hal dengan menggunakan indikator komitmen organisasional yang dikemukakan Allen dan Meyer berdasarkan tiga dimensi, sebagai berikut:

#### *a. Affective commitment*

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective*

*commitment* yang lebih rendah. Berdasarkan beberapa penelitian *affective commitment* memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. (Allen & Meyer: 1997) menyatakan individu dengan *affective commitment* tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah.

b. *Continuance Commitment*

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka pada tahap selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk. Menurut Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa *continuance commitment* tidak berhubungan atau memiliki hubungan yang negatif pada kehadiran anggota organisasi atau indikator hasil pekerjaan selanjutnya, kecuali dalam kasus-kasus dimana *job retention* jelas sekali mempengaruhi hasil pekerjaan.

c. *Normative Commitment*

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Meyer & Allen (1991) menyatakan bahwa perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkh laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat

bagi organisasi. Namun adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti *job performance*, *work attendance*, dan *organizational citizenship*. *Normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan (Allen & Meyer, 1997).

Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlihat sungguh-sungguh dalam kepegawaian dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu, tampil tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama. *Outcomes* komitmen organisasi membawa hasil positif seperti kinerja tinggi, tingkat *turn over* yang rendah dan tingkat ketidakhadiran yang rendah. Selain itu, komitmen karyawan juga berhubungan dengan hasil lain yang diinginkan, seperti persepsi iklim organisasi, yaitu organisasi yang hangat dan mendukung dan menjadi anggota tim yang baik dan siap membantu.

Menurut Meyer dan Allen (1991) merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Dapat disimpulkan berdasarkan pengertian komitmen organisasional di atas merupakan sikap keyakinan yang diberikan karyawan kepada organisasi melalui dedikasi yang penuh, dimana menyatu dengan nilai-nilai yang berhubungan dengan organisasi, memiliki loyalitas tinggi dan selalu

berusaha keras demi tercapainya tujuan organisasi dan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

### **2.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja terbentuk tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut John dan Taylor (1999), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional antara lain:

- a. Karakteristik pribadi yang berkaitan dengan usia dan masa kerja, tingkat pendidikan, tatus perkawinan, dan jenis kelamin.
- b. Karakteristik pekerjaan yang berkaitan dengan peran, self employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- c. Pengalaman kerja dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologis dengan organisasi.
- d. Karakteristik struktural yang meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

Menurut Steers dalam (Sopiah, 2008) ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a. Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

- b. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- c. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David dalam (Sopiah, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- a. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- b. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- c. Karakteristik struktur : besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain.
- d. Pengalaman kerja : pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Steers dan Poter dalam (Sopiah, 2008) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- a. Faktor Personal yang meliputi : *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk faktor awal.
- b. Faktor Organisasi yang meliputi : *initial work experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk dan memunculkan tanggung jawab.

c. *Non-Organizational Factors* yang meliputi : *availability of alternative jobs*.

Merupakan faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

#### 2.2.4 Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional timbul secara bertahap dalam diri pribadi karyawan. Berawal dari kebutuhan pribadi terhadap organisasi, kemudian beranjak menjadi kebutuhan bersama, dan rasa memiliki dari para anggota (karyawan) terhadap organisasi.

Bashaw dan Grant dalam (Sopiah, 2008) menjelaskan bahwa komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

Wursanto dalam (Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa rasa memiliki dari para karyawan terhadap kelompoknya dapat dilihat dalam hal-hal sebagai berikut :

1. Adanya loyalitas dari para anggota terhadap anggotalainnya.
2. Adanya loyalitas anggota terhadapkelompoknya.
3. Kesiediaan berkorban dari para anggota baik moral maupun material demi kelangsungan hidupkelompoknya.
4. Adanya rasa bangga dari para anggota kelompok apabila kelompok tersebut mendapat nama baik darimasyarakat.
5. Adanya letupan emosi dari para anggota apabila kelompoknya mendapat celaan, baik itu dilakukan oleh individu maupun kelompoklain.

6. Adanya niat baik dari para anggota kelompok untuk tetap menjaga nama baik kelompoknya dalam keadaan apapun.

Menurut Garry Dessler dalam (Sopiah, 2008) yang dapat dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

1. *Make it charismatic* : Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.
2. *Build the tradition* : Segala sesuatu yang baik dalam organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.
3. *Have comprehensive grievance procedures* : Bila ada keluhan dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.
4. *Provide extensive two-way communications* : Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.
5. *Create a sense of community* : Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerjasama, dan lain-lain.
6. *Build value-based homogeneity* : Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama.
7. *Share and share a like* : Organisasi membuat kebijakan di mana antar karyawan level bawah sampai paling atas tidak terlalu berbeda dalam

kompensasi yang diterima, gaya hidup, penampilan fisik, dan lain-lain.

8. *Emphasize barnraising , cross utilization, and teamwork* : Organisasi sebagai suatu komunitas yang harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi.
9. *Get together* : Adakan acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan terjalin
10. *Support employee development* : Organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.
11. *Commit to actualizing* : Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai kapasitas masing-masing.
12. *Provide first year job challenge* : Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi, harapan dan kebutuhannya.
13. *Enrich and empower* : Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton, karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan.
14. *Promote from within* : Bila ada lowongan jabatan sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.
15. *Provide developmental activities* : Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya akan memotivasi karyawan untuk berkembang.

16. *The question of employee security* : Bila karyawan merasa aman baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya.
17. *Commit to people first value* : Membangun komitmen karyawan pada perusahaan merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus memberi perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi.
18. *Put in writing* : Data tentang organisasi dimuat dalam bentuk tulisan, tidak hanya dalam bentuk lisan.
19. *Hire right kind managers* : Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan, dan lain-lain sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.
20. *Walk the walk* : Tindakan jauh lebih efektif dari pada kata-kata.

Mowday et.al dalam (Curtis, Susan, & Wright, 2001) faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah mengalami masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya.

### **2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

#### **2.3.1 Pengertian Organizational Citizenship Behavior(OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB adalah suatu perilaku kerja

karyawan di dalam organisasi yang dilakukan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu, hal tersebut dikemukakan oleh Aldag dan Resckhe (Titisari, 2014). Organ (Titisari, 2014) mendefinisikan bahwa: “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi”.

Sementara itu Dyne et al (Titisari, 2014) yang mengusulkan konstruksi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu: “Perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran”. Dalam penelitian Djati (Titisari, 2014) mengungkapkan bahwa: “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap rekan kerja maupun terhadap perusahaan, di mana perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan perusahaan dan memberikan manfaat bagi perusahaan”.

Menurut Organ (dalam S. Pantja Djati, 2011), OCB (*organizational citizenship behavior*) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan

inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Menurut Luthans (2005), dasar kepribadian untuk OCB tersebut merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh- sungguh.

OCB juga didefinisikan sebagai perilaku individu yang sifatnya functional, pro sosial, *extra-role* yang diarahkan atau ditujukan kepada individu, kelompok dan atau organisasi (Schnake, 1991 dalam Alotaibi, 2003). Demikian pula pengertian OCB menurut Appelbaum et al. (2004) yaitu sebagai perilaku karyawan yang dilakukan secara bebas yang tidak termasuk dalam *job requirement* karyawan, meskipun demikian perilaku tersebut meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Sedangkan pengertian OCB menurut Robbins (2006: 364) adalah perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Definisi OCB tersebut menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku ekstra- peran (*role-extra behavior*) artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan atau kewajibannya. Selain itu, OCB juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan tanpa paksaan seperti membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaan, memberi bantuan pada karyawan baru, tidak istirahat atau cuti jika tidak diperlukan dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun di luar deskripsi pekerjaannya.

Perilaku ekstra-peran (*extra-role*) tersebut sangat diperlukan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Bentuk perilaku ekstra-peran tersebut dapat berupa tindakan untuk melindungi perusahaan dan kekayaannya, memberikan saran yang konstruktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan, bersedia melatih diri untuk melakukan tanggung jawab tambahan, membuat iklim yang menyenangkan untuk perusahaan dan lingkungannya dan bersifat kooperatif (Bolon, 1997).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa :

- a. OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan
- b. OCB tidak tercakup dalam job description karyawan
- c. OCB dapat mendukung efektivitas pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi.

Sedangkan Castro et al. (2004) menyimpulkan bahwa :

- a. OCB merupakan suatu perilaku karyawan yang dilakukan di luar apa yang dipersyaratkan oleh perusahaan
- b. OCB merupakan suatu perilaku yang dilakukan karyawan secara sukarela
- c. OCB merupakan perilaku yang secara langsung tidak mendapat imbalan dan tidak terdapat struktur formal perusahaan.
- d. OCB merupakan perilaku yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mendukung keberhasilan perusahaan.

### 2.3.2 Motif-motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal, artinya tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sesuatu yang masuk akal bila kita menerapkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara rasional. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya (Titisari, 2014). Menurut McClelland *et al* (Titisari, 2014), manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan mempengaruhi dan memperbaiki hubungan dengan oranglain.
3. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Definisi yang sedikit berbeda ditawarkan oleh Organ (Titisari, 2014) yang menyatakan bahwa: “*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan”. Fokus dari konsep ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Stamper

dan Dyne (Titisari, 2014) menyebutkan bahwa terdapat beberapa elemen dalam konsep iniyaitu:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku di mana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak.
3. Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Stamper and Dyne (Titisari, 2014), kemauan karyawan untuk menunjukkan perilaku atau peran yang melebihi permintaan perusahaan ditentukan oleh dua faktor yaitu:

1. Persepsi manajerial dan karyawan tentang kinerja dan tanggung jawab karyawan yang sering tidak seragam.
2. Persepsi karyawan akan tanggung jawab dan kinerja mereka ditentukan oleh kepuasan kerjamereka.

### **2.3.3 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dalam Perusahaan**

Berdasarkan hasil penelitian - penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi, hal tersebut diadaptasi oleh Podsakoff et al (Titisari, 2014), dapat disimpulkan hasilnya sebagai berikut:

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekantersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. Organizational Citizenship Behavior (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
  - a. Jika karyawan saling tolong menolong, dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
  - b. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya

untuk keperluan tersebut.

4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
  - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerjanya mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
  - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi antara anggota kelompok yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
  - a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan keeratan serta perasaan

saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *Sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen organisasi.

7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.

b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.

b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang

penting dan harus diketahui oleh organisasi.

- c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiuos* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadidilingkungannya.

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, motivasi, komitmen, rasa puas, sikap positif, sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

### **2.3.4 Indikator Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*(OCB)**

Menurut Organ indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagaiberikut:

#### **1. *Altruism***

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

## 2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan secara sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum yang diharapkan organisasi.

## 3. *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, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

## 4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah – masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki indikator ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

## 5. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah. Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh

organisasi). Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

### 2.3.5 Skala Pengukuran OCB

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala Morison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckhe, 1997). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut (dalam Gunawan 2011).

#### 1. Altruism meliputi:

- a. Perilaku membantu orang tertentu
- b. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
- c. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload
- d. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta
- e. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk
- f. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan
- g. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- h. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan
- i. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan.

2. *Conscience* meliputi:

- a. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya.
- b. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
- c. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya
- d. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon
- e. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan
- f. Datang segera jika dibutuhkan.
- g. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari

3. *Civic Virtue* meliputi:

- a. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh.
- b. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
- c. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
- d. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
- e. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4. *Courtesy* meliputi:

- a. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi.
- b. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi.
- c. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting.
- d. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

#### 5. *Sportmanship* meliputi:

- a. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi.
- b. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
- c. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi.
- d. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

Terdapat beberapa perilaku dalam setiap dimensi OCB. Dari lima dimensi tersebut dapat diambil sebagai indikator untuk menentukan seberapa besar tingkat OCB yang dimiliki oleh seseorang. Teori yang dikemukakan oleh Organ dalam hal pengertian OCB maupun dimensi yang dikemukakan sangat relevan jika diterapkan pada kasus PT. Reycom Document Solusi Medan.

#### 2.4 Kerangka Berpikir

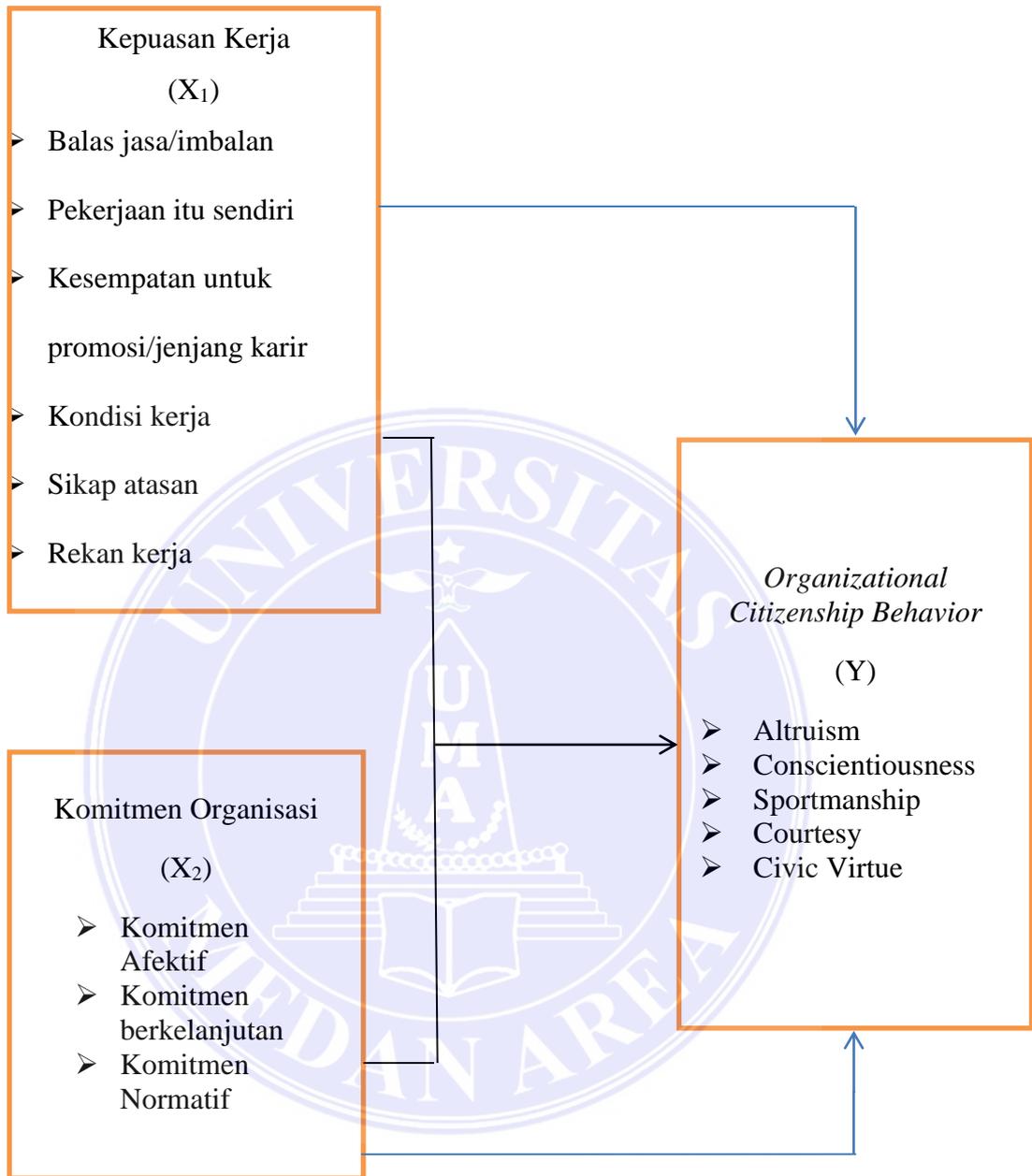
Dalam penelitian ini secara teoritis juga menjelaskan yaitu terdapat dua variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional serta satu variabel terikat yaitu Organizational Citizenship Behavior (OCB). Adapun hubungan antar variabel yaitu :

Setiap organisasi dituntut selalu meningkatkan kinerja dan efektifitas agar mampu bertahan globalisasi. Salah satu elemen penting yang dipertimbangkan mampu meningkatkan kinerja dan efektifitas organisasi adalah kemauan karyawan melakukan kinerja extra role selain kinerja in role. Organ, Bateman, Smith dan Near dalam Garay (2006: 34) menamakan kinerja extra role dengan istilah Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dengan kata lain, ketika sebuah

organisasi mengharapkan terjadi suatu perilaku baru/tambahan, melakukan kinerja extra-role, dari kinerja perusahaan maka kebijakan kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk menumbuhkan perilaku tersebut.

Menurut Wibowo (2012), komitmen organisasional merupakan salah satu yang berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasional, yaitu setia pada organisasi. Komitmen organisasional yang tinggi akan membuat karyawan akan setia pada pekerjaannya dan mempertahankan jabatannya untuk dapat meningkatkan kinerjanya pada perusahaan dimana organisasi menginginkan pekerja yang mau melakukan hal-hal yang baru dan belum dilakukan sebelumnya.

Organisasi hanya mencari pekerja yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior*. Robbins (2008) menyebutkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan organisasi yang mempunyai karyawan yang kurang puas. Organ dalam Murphy (2002) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat memaksimalkan efisiensi dan meningkatkan fungsi efektif dari organisasi. Dalam penelitian yang dikembangkan oleh Shokrkon dan Naami (2009) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja. Penjelasan diatas dapat dirangkum melalui kerangka pemikiran yang akan diteliti sebagai berikut:



**Gambar 2.1 : Kerangka Bepikir**

**Sumber : Diolah oleh Peneliti**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh positif Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. Reycom Document Solusi.
2. Ada pengaruh positif Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. Reycom Document Solusi.
3. Ada pengaruh positif Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama terhadap Organizational Citizenship Behavior pada karyawan PT. Reycom Document Solusi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Penelitian kuantitatif diartikan sebagai suatu penelitian yang menggunakan alat bantu statistik sebagai paling utama dalam memberikan gambaran atas suatu peristiwa atau gejala.

Menurut Sugiono (2005), penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan maksud memperoleh data yang berbentuk angka atau data yang di angkakan. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel Bebas (X) : Kepuasan kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2)
2. Variabel Terikat (Y) : Organizational Citizenship Behaviour (Y).

#### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **3.2.1 Tempat**

Lokasi penelitian akan dilaksanakan di kantor PT. Reycom Document Solusi yang beralamatkan di Jl. Abdullah Lubis No. 30 Medan, Sumatera Utara.

##### **3.2.2 Waktu Penelitian**

Waktu pengambilan data dilakukan pada tanggal 7-8 November 2019 berlokasi di Kantor Reycom Document Solusi di Jalan Abdullah Lubis No.30 Medan, Sumatera Utara.

### 3.3 Identifikasi Variabel

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau nilai dari orang atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2009). Variabel penelitian terdiri dari atas empat macam, yaitu variabel eksogen (independent variable) atau variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat) dan variabel endogen (dependent variable) atau variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2009: 59). Sedangkan variabel moderasi (intervening variable) atau variabel antara yang menghubungkan sebuah variabel independen utama pada variabel dependen yang dianalisis (Ferdinand, 2006: 26). Variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah :

1. Variabel bebas (independent variable), yaitu kepuasan kerja (X1)
2. Variabel bebas (independent variable), yaitu komitmen organisasional (X2).
3. Variabel terikat (dependent variable), yaitu Organizational Citizenship Behaviour (Y).

### 3.4 Definisi Operasional

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberi suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel-variabel dalam penelitian. Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ;

## 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan. Ada enam faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Penghasilan, merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima karyawan dan tingkat di mana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi.
2. Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana karyawan memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
3. Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir.
4. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja karyawan baik (bersih, menarik dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.
5. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
6. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan dimana rekan kerja memberikan dukungan.

## 2. Komitmen Organisasi

Komitmen dalam berorganisasi merupakan suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan

memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi. Komitmen dalam berorganisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu sendiri. Faktor-faktor tersebut menurut adalah :

1. Komitmen afektif (affective commitment) dapat berkembang karena adanya empat kategori yaitu, karakteristik organisasi, karakteristik individu, karakteristik struktural dan pengalaman kerja.
2. Komitmen berkelanjutan (continuance commitment) dapat berkembang karena adanya berbagai tindakan atau kejadian yang dapat meningkatkan kerugian jika meninggalkan organisasi. Beberapa tindakan atau kejadian dibagi menjadi dua variabel, yaitu investasi dan alternatif. Investasi merupakan sesuatu yang berharga, seperti waktu, usaha, ataupun uang, yang harus dilepaskan individu. Alternatif adalah kemungkinan untuk masuk ke organisasi lain. Proses pertimbangan adalah saat individu mencapai kesadaran akan investasi dan alternatif, dan dampaknya bagi mereka sendiri.
3. Komitmen normatif (normative commitment) dapat berkembang karena sejumlah pengaruh pengalaman yang dirasakan individu dalam proses sosialisasi dengan organisasi, baik sebelum dan setelah masuk ke organisasi.

### 3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

OCB (*organizational citizenship behavior*) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Secara operasional, OCB yang digunakan dalam penelitian adalah :

#### 1. *Altruism*

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengerjakan tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

#### 2. *Sportmanship*

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

### 3. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang disyaratkan.

### 4. *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

### 5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Penelitian

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan, dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balas jasa/imbalan atas tenaga</li> <li>2. Pekerjaan/tugas itu sendiri</li> <li>3. Kesempatan promosi/karir</li> <li>4. Kondisi kerja</li> <li>5. Sikap atasan</li> <li>6. Rekan kerja</li> </ol>
2.	Komitmen Organisasi	Merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komitmen Afektif               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan organisasi</li> <li>b) Senang dan bangga menjadi bagian organisasi</li> </ol> </li> <li>2. Komitmen Berkelanjutan               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Butuh terhadap organisasi</li> <li>b) Dampak meninggalkan organisasi</li> </ol> </li> <li>3. Komitmen Normatif               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Tanggung jawab</li> <li>b) Loyalitas</li> </ol> </li> </ol>
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altruisme               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Membantu rekan kerja</li> </ol> </li> </ol>

	<p>dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi.</p>	<p>b) Membantu mengganti peran rekan kerja</p> <p>2. Conscientiousness</p> <p>a) Mematuhi peraturan organisasi</p> <p>3. Sportmanship</p> <p>a) Sikap sportif atau toleransi terhadap situasi yang kurang baik</p> <p>4. Courtesy</p> <p>a) Mencegah masalah dan memberikan informasi yang baik</p> <p>5. Civic Virtue</p> <p>a) Partisipasi dalam kegiatan organisasi</p>
--	---	--

### 3.5 Populasi dan Sampel

#### 3.5.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2009), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan divisi pengolahan data dari perusahaan PT Reycom Document Solusi yang berjumlah 60 karyawan.

### **3.5.2 Sampel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2009) bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan penarikan sebagian dari populasi untuk mewakili seluruh populasi. Sedangkan sampling adalah cara pengumpulan data yang sifatnya tidak menyeluruh, artinya tidak mencakup seluruh objek penelitian hanya sebagian dari populasi saja. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Reycom Document Solusi Medan divisi pengolahan data sebanyak 60 orang.

### **3.6 Teknik Pengambilan Sampel**

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Total Sampling*. *Total Sampling* adalah teknik pengambilan sampel dimana jumlah sampel sama dengan jumlah populasi (Sugiyono, 2007). Pemilihan teknik *total sampling* dipilih peneliti dengan tujuan menjaga validitas responden karena jumlah sampel tidak mencapai 100 orang. Peneliti akan memberikan kuesioner kepada karyawan PT. Reycom Document Solusi Medan divisi pengolahan data.

### **3.7 Metode Pengumpul Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan kuesioner yaitu : pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menggunakan daftar pertanyaan yang secara langsung diberikan kepada responden. Daftar pertanyaan tersebut disusun berdasarkan variabel penelitian yang akan diteliti.

### 3.7.1 Skala Ukur

Kuesioner kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban serta skor yang mempunyai empat pilihan jawaban, yakni sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS). Ketentuan skor skala Likert dapat dilihat pada tabel berikut ini ;

Tabel 3.2 Ketentuan Skor Skala Likert

Jawaban	Skor	
Sangat Setuju (SS)	4	1
Setuju (S)	3	2
Tidak Setuju (TS)	2	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	4

Pernyataan *favourable* merupakan pernyataan yang berisi hal-hal yang positif atau mendukung terhadap objek sikap. Pernyataan *unfavourable* merupakan pernyataan yang berisi hal-hal negatif yakni tidak mendukung atau kontra terhadap objek sikap yang hendak diungkap (Sugiono, 2010).

Kuesioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang ia ketahui. Jenis kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup dimana jawabannya sudah disediakan sehingga responden tinggal memilih jawaban. Kuesioner dimodifikasi oleh peneliti kemudian dilakukan uji validitas

dan reliabilitas dan setelah diperoleh instrumen yang valid dan reliabel maka selanjutnya dapat dipakai dalam penelitian.

### 3.7.2 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel kisi-kisi instrumen penelitian berikut ini:

**Tabel 3.3 KISI-KISI SKALA KEPUASAN KERJA**

VARIABEL	Aspek-Aspek	ITEM		JLH
		POSITIF	NEGATIF	
Kepuasan Kerja	Gaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya puas dengan gaji yang saya terima untuk tanggung jawab pekerjaan saya</li> <li>• Saya merasa imbalan yang diberikan sesuai dengan kinerja yang saya lakukan untuk perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaji yang saya terima tidak sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya</li> <li>• Saya merasa gaji yang diberikan perusahaan tidak sesuai dengan beban kerja</li> </ul>	4
	Pekerjaan itu sendiri	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya sangat senang dan menikmati pekerjaan yang dibebankan pada saya</li> <li>• Saya yakin bisa berhasil mencapai target dari setiap pekerjaan yang saya jalani</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya kurang senang ditempatkan di posisi pekerjaan saat ini</li> <li>• Saya tidak yakin dapat bekerja lebih baik di posisi kerja saat ini</li> </ul>	4
	Promosi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesempatan untuk memperoleh promosi kenaikan jabatan sering diadakan di perusahaan tempat saya bekerja</li> <li>• Menurut saya, promosi jabatan yang diadakan perusahaan sangat adil bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promosi kenaikan jabatan jarang terjadi di perusahaan tempat saya bekerja</li> <li>• Perusahaan tidak adil dalam memberikan promosi jabatan kepada karyawannya</li> </ul>	4

	<i>Supervisi</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan bersikap adil dengan semua bawahannya</li> <li>• Atasan saya selalu mendengarkan keluhan saya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atasan tidak bersikap adil pada semua bawahannya</li> <li>• Atasan tidak pernah mendengarkan keluhan dari bawahannya</li> </ul>	4
	Rekan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rekan kerja saya menunjukkan sikap bersahabat dan saling mendukung dalam lingkungan kerja</li> <li>• Rekan kerja selalu membantu pekerjaan saya, ketika saya mengalami permasalahan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya sering merasa dikucilkan oleh teman kerja saya</li> <li>• Suasana pekerjaan saling tidak peduli dengan permasalahan yang dihadapi rekan kerja lain</li> </ul>	4

**Tabel 3.4 KISI-KISI SKALA KOMITMEN ORGANISASI**

VARIABEL	Aspek-Aspek	ITEM		JLH
		POSITIF	NEGATIF	
Komitmen Organisasi	1. Komitmen Afektif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya merasa nyaman didalam organisasi ini</li> <li>• Saya akan sangat senang untuk menghabiskan masa kerja saya di tempat kerja ini</li> <li>• Saya merasa menjadi bagian dari keluarga besar di tempat kerja ini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak peduli dengan masalah yang ada di tempat kerja, karena itu bukan menjadi masalah</li> <li>• Saya berniat untuk keluar dari pekerjaan ini suatu saat nanti</li> <li>• Tidak merasakan adanya ikatan kekeluargaan di tempat kerja ini.</li> </ul>	6
	1. Komitmen Berkelanjutan (kontinuan s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat sulit bagi saya meninggalkan pekerjaan ini, walaupun saya menginginkannya.</li> <li>• Saya merasa tidak memilki alternatif pekerjaan lain, jika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sangat mudah bagi saya untuk meninggalkan tempat kerja ini.</li> <li>• Jika ada tawaran pekerjaan yang lebih baik, saya akan menerimanya.</li> </ul>	6

		keluar dari tempat kerja ini.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya akan meninggalkan tempat kerja ini, jika ada peluang pekerjaan lain dengan gaji yang lebih besar</li> </ul>	
	2. Komitmen Normatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sudah menjadi kewajiban bagi saya untuk bekerja di tempat kerja ini.</li> <li>• Saya merasa mudah untuk menerima aturan yang ada di tempat kerja ini.</li> <li>• Alasan utama untuk tetap bekerja disini adalah kesetiaan saya terhadap tempat kerja ini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak memiliki kewajiban untuk setia dengan tempat kerja ini.</li> <li>• Saya merasa sulit untuk menerima aturan-aturan yang ada di tempat kerja.</li> <li>• Saya terpaksa bekerja disini, karena tidak ada pilihan lain.</li> </ul>	6

**Tabel 3.5 KISI-KISI SKALA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)**

VARIABEL	Aspek-Aspek	ITEM		JLH
		POSITIF	NEGATIF	
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	<i>Altruism</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya senang membantu teman sekerja yang membutuhkan bantuan tanpa mengharapkan imbalan</li> <li>• Saya bersedia menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir</li> <li>• Saya dengan sukarela meluangkan waktu untuk membantu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya lebih suka bekerja sendiri tanpa mengharap bantuan dari orang lain</li> <li>• Saya tidak mau menggantikan pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir</li> <li>• Saya tidak suka mencampuri pekerjaan rekan yang lain</li> </ul>	6

		rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan		
	<i>Constientiones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak banyak menghabiskan waktu mengeluh atas permasalahan sepele</li> <li>• Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk makan siang atau istirahat</li> <li>• Saya selalu mencari solusi dari setiap masalah yang saya hadapi bersama rekan kerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya selalu menghabiskan waktu untuk ngobrol dengan teman dibandingkan dengan mengerjakan pekerjaan yang lain</li> <li>• Saya menghabiskan waktu untuk istirahat sebelum bekerja</li> <li>• Saya selalu membuat masalah menjadi besar</li> </ul>	6
	<i>Sportmanship</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan bahkan ketika tidak ada yang mengawasi</li> <li>• Saya mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di dalam perusahaan</li> <li>• Jika perusahaan menerapkan kebijakan baru dan tidak sesuai dengan pendapat saya, Saya akan menyesuaikan diri dan melaksanakan kebijakan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak mematuhi peraturan perusahaan ketika tidak diawasi</li> <li>• Saya sulit beradaptasi dengan perubahan dalam perusahaan</li> <li>• Saya tidak senang dengan kebijakan baru yang diterapkan perusahaan</li> </ul>	6
	<i>Courtesy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya selalu menghindari terjadinya perselisihan antar rekan kerja</li> <li>• Saya selalu memberi informasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya acuh tak acuh dengan masalah yang terjadi pada rekan kerja yang lain</li> <li>• Saya tidak pernah menyampaikan informasi dengan rekan</li> </ul>	6

		<p>dengan rekan atau atasan sebelum mengambil tindakan penting</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya selalu sharing dengan rekan kerja atau atasan mengenai kendala atau kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	<p>atau atasan setiap mengambil tindakan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak bisa bekerjasama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan</li> </ul>	
	<i>Civic virtue</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya rutin mengikuti dan berpartisipasi dalam kegiatan yang diadakan perusahaan</li> <li>• Saya selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk memajukan perusahaan kedepannya</li> <li>• Saya selalu mencari informasi-informasi penting yang bermanfaat bagi perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saya tidak pernah mengikuti kegiatan yang diadakan perusahaan</li> <li>• Saya tidak peduli dengan kegiatan dalam memajukan perusahaan</li> <li>• Saya tidak peduli dengan informasi-informasi penting yang bermanfaat bagi perusahaan</li> </ul>	6

### 3.8 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

#### 3.8.1 Uji Validitas

Uji validitas (kesahihan) digunakan untuk mengetahui sejauh mana butir melaksanakan fungsinya. Untuk mendapatkan validitas angket maka dilakukan analisis validitas. Instrumen variabel yang berupa angket diuji coba dan dianalisa dengan menggunakan teknik korelasi Product Moment oleh Pearson:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\}\{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

$R_{xy}$  = Koefisien korelasi

$N$  = Jumlah anggota sampel

$\sum X$  = Jumlah skor butir item

$\sum Y$  = Jumlah skor total

$\sum X^2$  = Jumlah kuadrat skor butir item

$\sum Y^2$  = Jumlah kuadrat skor total

$\sum XY$  = Jumlah hasil skor butir item dengan skor total

Untuk menguji validitas yaitu dengan menghitung koefisien korelasi ( $r$ ) butir dengan skor total. Butir dikatakan valid (sahih) jika nilai korelasi ( $r$ ) > harga kritik  $r$  dengan taraf kepercayaan 95%. Sebaliknya jika nilai korelasi ( $r$ ) < harga kritik  $r$  product moment, maka butir item dikatakan tidak valid (gugur).

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Realibilitas instrument penelitian menunjukkan bahwa suatu instrument layak dipercaya untuk dipakai sebagai alat pengumpulan data. Uji realibilitas instrumen digunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut:

$$r_{\pi} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] 1 - \left[ \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan:

$r_{\pi}$  = Reliabilitas instrument

$k$  = Jumlah item

$\sum s_b^2$  = Jumlah varians butir

$s_t^2$  = Varians total

### 3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengorganisasikan dengan mengurutkan data kedalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Setelah data yang diperlukan terkumpul dengan menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, selanjutnya Peneliti melakukan pengolahan atau analisis data. Untuk mendeskripsikan data setiap variabel, digunakan statistik deskriptif. Penggunaan statistik deskriptif bertujuan untuk mencari skor tertinggi, terendah, mean, median, modus dan standar deviasi. Kemudian disusun dalam daftar distribusi frekuensi serta dalam bentuk bagan. Rumus yang dipakai menurut Sudjana (2005) adalah sebagai berikut:

#### 3.9.1 Deskripsi Data

Statistik yang digunakan untuk pengujian deskripsi data, antara lain adalah antara lain adalah : Mean (M), Median, Modus, Standar Deviasi (SD)

#### 3.9.2 Uji Persyaratan Analisis

Sedangkan untuk menguji hipotesis digunakan statistic inferensial. Sebelum melakukan uji hipotesis, terlebih dahulu melakukan uji persyaratan analisis, yakni Uji normalitas, Linieritas dan Homogenitas dan Uji independensi. Teknik analisisnya menggunakan SPSS for Windows 21.0.

### 3.9.3 Pengujian Hipotesis

Setelah persyaratan analisis terpenuhi maka langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dengan menggunakan langkah-langkah berikut yaitu:

#### 1. Analisis koefisien regresi berganda

Analisis koefisien regresi berganda dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) baik secara parsial maupun simultan.

#### 2. Koefisien Regresi Ganda

Analisis regresi  $y = a + b_1 x_1 + b_2 x_2$  dilakukan untuk menguji pengaruh variabel Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y). Uji regresi ganda ini menggunakan SPSS versi 20. Pengujian dilakukan pada taraf signifikansi ( $\alpha$ ) = 0,05. Adapun hipotesis statistik yang akan diuji adalah:

$$1. H_0 : \rho_{y1} \leq 0$$

$$H_a : \rho_{y1} > 0$$

$$2. H_0 : \rho_{y^2} \leq 0$$

$$H_0 : \rho_{y^2} > 0$$

$$3. H_0 : \rho_{y12} \leq 0$$

$$H_0 : \rho_{y12} > 0$$

Keterangan :

$\rho y_1$  = Koefisien pengaruh antara Kepuasan Kerja (X1) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) di PT. Reycom Document Solusi Medan.

$\rho y_2$  = Koefisien pengaruh antara Komitmen Organisasional (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) di PT. Reycom Document Solusi Medan.

$\rho y_{12}$  = Kepuasan Kerja (X1) dan Komitmen Organisasional (X2) dengan Organizational Citizenship Behaviour (Y) di PT. Reycom Document Solusi Medan.

### 3.10 Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian merupakan penjelasan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam suatu penelitian.

#### 1. Tahap Persiapan

Tahap ini merupakan tahap awal yang dilakukan peneliti dengan pertimbangan etika penelitian lapangan melalui tahap pembuatan rancangan usulan penelitian hingga menyiapkan perlengkapan penelitian.

Dalam tahap ini peneliti diharapkan mampu memahami latar belakang penelitian dengan persiapan-persiapan diri yang mantap untuk masuk dalam lapangan penelitian.

#### 2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Dalam tahap ini peneliti mengumpulkan data-data untuk dibuat suatu analisis data mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi dan

*organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT. Reycom Document Solusi Medan setelah disetujui pada seminar proposal tesis.

3. Tahap pengolahan

Sebelum melakukan analisa data lebih lanjut peneliti melakukan beberapa hal yang berhubungan dengan data yang diperoleh di lapangan diantaranya pemeriksaan kembali semua data yang dikumpulkan dan memberi skor terhadap hasil pengambilan data.

4. Tahap Analisa Data

Pada tahap ini peneliti melakukan analisa terhadap data yang telah diolah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Reycom Document Solusi Medan.

5. Tahap Laporan

Setelah dilakukan pengolahan dan analisa data, maka langkah selanjutnya adalah memberikan laporan penelitian untuk dapat diuji sebagai bahan uji tesis peneliti.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari pembahasan maka hal-hal yang dapat peneliti simpulkan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan. Pengaruh yang positif, menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan maka akan *organizational citizenship behavior* karyawan akan semakin meningkat di perusahaan.
2. Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan. Pengaruh yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka *organizational citizenship behavior* karyawan akan semakin meningkat di perusahaan.
3. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT. Reycom Document Solusi Medan. Besarnya pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan di PT Reycom Document Solusi Medan adalah sebesar

50,5% sedangkan sisanya 49,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

## 5.2 Saran

Berdasarkan dengan kesimpulan diatas, maka berikut dapat diberikan beberapa saran diantaranya :

1. Bagi pihak Perusahaan
  - a. Melihat pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, maka hendaknya manajemen perusahaan lebih fokus untuk mempertahankan dan meningkatkan aspek kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawannya untuk meningkatkan aspek *organizational citizenship behavior*.
  - b. Diharapkan dapat memberikan kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri sehingga memiliki peluang yang lebih baik dalam peningkatan karier, menjaga hubungan yang baik antara rekan sekerja sehingga dapat memberikan rasa nyaman dalam bekerja, Atasan yang semakin memperhatikan bawahannya dengan memberikan semangat, dorongan, dan motivasi yang lebih, akan menambah kepuasan kerja yang terus tercapai, sehingga karyawan menjadi lebih berkomitmen dengan rasa tanggung jawab secara sukarela terhadap pekerjaannya yang timbul dari dalam diri masing-masing karyawan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Kepada peneliti yang tertarik melakukan penelitian sejenis diharapkan untuk mengobservasi lebih jauh mengenai permasalahan yang terdapat pada PT Reycom Document Solusi Medan dengan menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, stres kerja, disiplin kerja, sehingga peneliti dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative to The Organization*. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18
- Castro, C.B., Armario, E.M. and Ruiz, D.M., 2004, *The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty*, *International Journal of Service Industry Management* Vol. 15 No. 1, pp. 27-53.
- Darto, Mariman. *Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Peningkatan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis dan Empiris*, *Jurnal Borneo Administrator*, Volume 10 No. 1, 2014.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Edisi Keenam. Semarang: Bagian Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung,
- \_\_\_\_\_ 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Jaya, Roni. 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada BPTPM Kota Pekanbaru. Vol 8, No 1
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. 1994. Citizenship and social exchange. *Academy of management journal*, Vol. 37: 656-669.
- 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*, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta: Andi.
- Mahendra, Rully (2009) "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bagian Umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang".
- Moh. Nazir. 2003. *Metode Penelitian*, Cetakan Kelima. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Novliadi, F. 2006. *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Aasan-bawahan Dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional*. PSIKOLOGI, Volume 2, No. 1, Juni 2006: 39 – 46
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Panggabean, Mutiara S, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Purba, Eflina Debora. *Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Makara, Sosial Humaniora, Vol. 8, No. 3, Desember 2004 : 105-111.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A (2008). *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia Robins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sudjana. 2005. *Metode Statistika Edisi ke-6*. Bandung : Tarsito
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta
- Sopiah, 2014, *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Andi.
- Sutrisno, Edi, 2013, *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Titisari, Purnamie, 2014. *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Mitra Wacana Media: Jakarta.
- Umar, Husein, 2003, *Metode Riset Perilaku Organisasi*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuningsih, Titik (2009) “Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta”.
- Waspodo, Agus AWS dkk, 2012. *Pengaruh kepuasan kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan pada PT. Trubus Swadaya*, Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMS) | Vol.3, No. 1

# LAMPIRAN



## PT REYCOM DOCUMENT SOLUSI

Cabang Medan

Jl. Abdullah Lubis No. 30A Medan – Sumatera Utara

Telp. (62-61) 4563724 - (62-61) 4565074

### SURAT KETERANGAN

No.013/RDS/HRD/XII/2019

Perihal : Konfirmasi Izin Pengambilan Data

Medan, 13Desember 2019

Kepada: Yth Bapak Dr. Isnaini, SH, M.Hum  
Wakil Bidang Akademik  
Universitas Medan Area

Dengan Hormat,

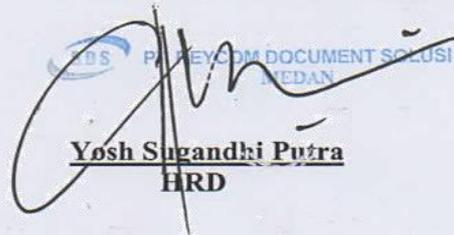
Berdasarkan surat nomor : 2011/PPS-UMA/WDI/01/XI/2019 tanggal November 2019 perihal permohonan izin Pengambilan Data kepada mahasiswa Program Magister Psikologi Universitas Medan Area :

**Nama** : JOI YAKIM JERI TARIGAN  
**NPM** : 171804118  
**Program Studi** : MAGISTER PSIKOLOGI  
**Konsentrasi** : INDUSTRI DAN ORGANISASI

Bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa tersebut diatas dapat kami terima untuk melaksanakan izin Pengambilan Data di Perusahaan kami.

Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terimakasih.

Hormat saya,  
PT Reycom Document Solusi

  
**Yosh Sugandhi Putra**  
HRD

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### VARIABEL KEPUASAN KERJA (X1)

#### Correlations

		r_hitung
Kepuasan_1	Pearson Correlation	,513
	Sig. (2-tailed)	,004
	N	30
Kepuasan_2	Pearson Correlation	,462
	Sig. (2-tailed)	,010
	N	30
Kepuasan_3	Pearson Correlation	,579
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Kepuasan_4	Pearson Correlation	,563
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Kepuasan_5	Pearson Correlation	,503
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	30
Kepuasan_6	Pearson Correlation	,493
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
Kepuasan_7	Pearson Correlation	,541
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
Kepuasan_8	Pearson Correlation	,338
	Sig. (2-tailed)	,068
	N	30
Kepuasan_9	Pearson Correlation	,478
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	30
Kepuasan_10	Pearson Correlation	,578
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Kepuasan_11	Pearson Correlation	,711
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Kepuasan_12	Pearson Correlation	,430
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	30
Kepuasan_13	Pearson Correlation	,529
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
Kepuasan_14	Pearson Correlation	,625
	Sig. (2-tailed)	,000

	N	30
Kepuasan_15	Pearson Correlation	,469
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30
Kepuasan_16	Pearson Correlation	,542
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
Kepuasan_17	Pearson Correlation	,155
	Sig. (2-tailed)	,412
	N	30
Kepuasan_18	Pearson Correlation	,627
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Kepuasan_19	Pearson Correlation	,625
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Kepuasan_20	Pearson Correlation	,469
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30
Kepuasan_21	Pearson Correlation	,542
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
Kepuasan_22	Pearson Correlation	,701
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Kepuasan_23	Pearson Correlation	,221
	Sig. (2-tailed)	,240
	N	30
Kepuasan_24	Pearson Correlation	,625
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
r_hitung	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

## Reliability Scale: ALL VARIABLES

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,874	24

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X2)

Correlations		r_hitung
Komitmen_1	Pearson Correlation	,643
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_2	Pearson Correlation	,641
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_3	Pearson Correlation	,679
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_4	Pearson Correlation	,493
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	30
Komitmen_5	Pearson Correlation	,273
	Sig. (2-tailed)	,144
	N	30
Komitmen_6	Pearson Correlation	,639
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_7	Pearson Correlation	,430
	Sig. (2-tailed)	,018
	N	30
Komitmen_8	Pearson Correlation	,600
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_9	Pearson Correlation	,702
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_10	Pearson Correlation	,594
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Komitmen_11	Pearson Correlation	,627
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
Komitmen_12	Pearson Correlation	,504
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	30
Komitmen_13	Pearson Correlation	,376

	Sig. (2-tailed)	,041
	N	30
Komitmen_14	Pearson Correlation	,437
	Sig. (2-tailed)	,016
	N	30
Komitmen_15	Pearson Correlation	,559
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
Komitmen_16	Pearson Correlation	,521
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	30
Komitmen_17	Pearson Correlation	-,015
	Sig. (2-tailed)	,936
	N	30
Komitmen_18	Pearson Correlation	,637
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
r_hitung	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,830	18

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### VARIABEL OCB (Y)

Correlations		r_hitung
OCB_1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,627 ,000 30
OCB_2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,762 ,000 30
OCB_3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,513 ,004 30
OCB_4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,701 ,000 30
OCB_5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,477 ,008 30
OCB_6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,524 ,003 30
OCB_7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,660 ,000 30
OCB_8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,501 ,005 30
OCB_9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,495 ,005 30
OCB_10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,513 ,004 30
OCB_11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,698 ,000 30
OCB_12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,503 ,005 30
OCB_13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,224 ,234 30
OCB_14	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,550 ,002 30
OCB_15	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,572 ,001 30
OCB_16	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,520 ,003 30
OCB_17	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,285 ,127

	N	30
OCB_18	Pearson Correlation	,713
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
OCB_19	Pearson Correlation	,547
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	30
OCB_20	Pearson Correlation	,596
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
OCB_21	Pearson Correlation	,685
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
OCB_22	Pearson Correlation	,471
	Sig. (2-tailed)	,009
	N	30
OCB_23	Pearson Correlation	,703
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
OCB_24	Pearson Correlation	,563
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
OCB_25	Pearson Correlation	,201
	Sig. (2-tailed)	,288
	N	30
OCB_26	Pearson Correlation	,624
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
OCB_27	Pearson Correlation	,591
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	30
OCB_28	Pearson Correlation	,178
	Sig. (2-tailed)	,346
	N	30
OCB_29	Pearson Correlation	,410
	Sig. (2-tailed)	,025
	N	30
OCB_30	Pearson Correlation	,622
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	30
r_hitung	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	30

## Reliability

### Scale: ALL VARIABLES

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,908	30

### VALIDITAS KEPUASAN KERJA (X1)

No.																									Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Subj ek	Fav	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Unf	
1	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	86
2	3	4	2	3	2	3	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	4	3	3	2	72
3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	74
4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	79
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	78
6	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	79
7	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	72
8	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	81
9	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	72
10	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	1	3	4	1	3	1	3	1	4	3	65
11	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	3	76
12	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	2	2	4	3	3	2	2	4	3	3	2	68
13	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	84
14	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	4	4	2	4	4	3	4	84
15	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	4	4	3	74
16	3	4	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	4	3	72
17	4	4	4	3	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	1	4	3	4	4	1	4	4	3	4	83
18	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	89
19	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	3	2	4	3	4	3	2	4	4	3	3	78
20	4	3	4	3	3	4	4	4	4	1	4	4	4	1	1	4	3	4	1	1	4	4	2	1	72
21	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	4	2	3	3	4	72	
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	91
23	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	63
24	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	1	3	3	4	3	1	3	3	2	3	66
25	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	70
26	3	4	3	3	3	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	80
27	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	72
28	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	85
29	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	3	4	88
30	3	4	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	89

**VALIDITAS VARIABEL KOMITMEN ORGANISASI (X2)**

No. Subje k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Skor Total
	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	
1	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	3	3	53
2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	2	3	54
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	2	3	57
4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	56
5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	54
6	3	2	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	54
7	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	48
8	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	1	3	60
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	53
10	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	51
11	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	2	1	4	60
12	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	52
13	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	54
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	1	4	56
15	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	47
16	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	53
17	3	4	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	2	3	56
18	4	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	2	3	3	3	57
19	3	3	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	51
20	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	66
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	52
22	3	4	3	4	2	4	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	2	4	60
23	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	1	3	46
24	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	1	3	53
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	53
26	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	59
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	52
28	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	49
29	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	3	65
30	3	3	3	2	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	2	4	59

VALIDITAS VARIABEL ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)

No. Subje k	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Skor Total	
	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf	Fav	Fav	Fav	Unf	Unf	Unf		
1	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	108	
2	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	2	3	3	3	3	4	101	
3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	110	
4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	104	
5	4	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	104	
6	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	93	
7	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	2	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4	2	3	4	3	3	4	95	
8	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	107	
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	92	
10	3	3	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	95	
11	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	2	4	102	
12	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	106	
13	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	100	
14	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	1	4	4	114	
15	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	102	
16	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	119	
18	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	116
19	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	97
20	4	4	4	4	1	1	4	3	4	4	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	101	
21	4	3	4	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	3	4	4	99	
22	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	93	
23	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	2	3	4	4	2	3	3	4	4	2	2	3	2	3	94	
24	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	105	
25	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	89	
26	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	109	
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	90	
28	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	106	
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	115	
30	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	113	

## DATA RESPONDEN

### Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	26 s/d 30 Tahun	4	6,7	6,7	6,7
	31 s/d 35 Tahun	23	38,3	38,3	45,0
	36 s/d 40 Tahun	27	45,0	45,0	90,0
	>40 Tahun	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	33	55,0	55,0	55,0
	Wanita	27	45,0	45,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA Sederajat	27	45,0	45,0	45,0
	D-III	25	41,7	41,7	86,7
	S-1	8	13,3	13,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

### Lama Bekerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 2 Tahun	17	28,3	28,3	28,3
	3 - 5 tahun	30	50,0	50,0	78,3
	6 - 10 Tahun	9	15,0	15,0	93,3
	>10 Tahun	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

## DESKRIPTIF DATA STATISTIK

**Statistics**

		Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	OCB
N	Valid	60	60	60
	Missing	0	0	0
Mean		62,62	47,45	77,30
Std. Deviation		4,134	4,534	6,961
Variance		17,088	20,557	48,451
Minimum		54	38	63
Maximum		73	56	93
Sum		3757	2847	4638

### Frequency Table

**Kepuasan kerja**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	54	1	1,7	1,7	1,7
	56	1	1,7	1,7	3,3
	57	4	6,7	6,7	10,0
	58	2	3,3	3,3	13,3
	59	7	11,7	11,7	25,0
	60	4	6,7	6,7	31,7
	61	7	11,7	11,7	43,3
	62	8	13,3	13,3	56,7
	63	4	6,7	6,7	63,3
	64	2	3,3	3,3	66,7
	65	6	10,0	10,0	76,7
	66	5	8,3	8,3	85,0
	67	2	3,3	3,3	88,3
	68	2	3,3	3,3	91,7
	71	4	6,7	6,7	98,3
	73	1	1,7	1,7	100,0
	Total		60	100,0	100,0

**Komitmen organisasi**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	38	1	1,7	1,7	1,7
	39	2	3,3	3,3	5,0
	40	1	1,7	1,7	6,7
	41	1	1,7	1,7	8,3
	42	1	1,7	1,7	10,0
	43	4	6,7	6,7	16,7
	44	5	8,3	8,3	25,0
	45	7	11,7	11,7	36,7
	46	8	13,3	13,3	50,0
	47	7	11,7	11,7	61,7
	48	1	1,7	1,7	63,3
	49	1	1,7	1,7	65,0
	50	3	5,0	5,0	70,0
	51	3	5,0	5,0	75,0
	52	5	8,3	8,3	83,3
	53	2	3,3	3,3	86,7
	54	3	5,0	5,0	91,7
	55	4	6,7	6,7	98,3
	56	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

**OCB**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	63	1	1,7	1,7	1,7
	64	1	1,7	1,7	3,3
	68	2	3,3	3,3	6,7
	69	2	3,3	3,3	10,0
	70	3	5,0	5,0	15,0
	71	1	1,7	1,7	16,7
	72	3	5,0	5,0	21,7
	73	6	10,0	10,0	31,7
	74	4	6,7	6,7	38,3
	75	8	13,3	13,3	51,7
	76	4	6,7	6,7	58,3
	77	3	5,0	5,0	63,3
	79	1	1,7	1,7	65,0
	80	1	1,7	1,7	66,7
	81	2	3,3	3,3	70,0
	82	2	3,3	3,3	73,3
	83	4	6,7	6,7	80,0
	84	3	5,0	5,0	85,0
	85	2	3,3	3,3	88,3
	86	1	1,7	1,7	90,0
	89	1	1,7	1,7	91,7
	90	2	3,3	3,3	95,0
	92	2	3,3	3,3	98,3

93	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

## HASIL UJI NORMALITAS DATA

### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepuasan kerja	Komitmen organisasi	OCB
N		60	60	60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	62,62	47,45	77,30
	Std. Deviation	4,134	4,534	6,961
Most Extreme Differences	Absolute	,126	,156	,157
	Positive	,126	,156	,157
	Negative	-,062	-,092	-,060
Kolmogorov-Smirnov Z		,976	1,210	1,219
Asymp. Sig. (2-tailed)		,297	,107	,102

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

## HASIL UJI LINIERITAS

### OCB \* Kepuasan kerja

#### Report

OCB			
Kepuasan kerja	Mean	N	Std. Deviation
54	68,00	1	.
56	64,00	1	.
57	70,50	4	6,137
58	70,00	2	1,414
59	74,29	7	3,988
60	76,25	4	5,188
61	80,71	7	5,992
62	75,00	8	4,870
63	75,75	4	4,573
64	79,50	2	4,950
65	78,00	6	5,177
66	81,20	5	7,563
67	73,00	2	1,414
68	86,50	2	3,536
71	86,75	4	5,679
73	92,00	1	.
Total	77,30	60	6,961

#### ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Kepuasan kerja	1624,693	15	108,313	3,862	,000
Between Groups	1112,168	1	1112,168	39,659	,000
Linearity	512,525	14	36,609	1,305	,243
Deviation from Linearity					
Within Groups	1233,907	44	28,043		
Total	2858,600	59			

#### Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
OCB * Kepuasan kerja	,624	,389	,754	,568

## OCB \* Komitmen organisasi

### Report

OCB

Komitmen organisasi	Mean	N	Std. Deviation
38	75,00	1	.
39	72,00	2	2,828
40	68,00	1	.
41	72,00	1	.
42	63,00	1	.
43	73,00	4	1,633
44	75,60	5	1,673
45	76,00	7	6,506
46	73,13	8	3,834
47	78,71	7	3,592
48	69,00	1	.
49	75,00	1	.
50	75,33	3	7,572
51	84,67	3	4,041
52	80,60	5	7,537
53	77,00	2	11,314
54	88,67	3	5,132
55	87,00	4	6,000
56	83,00	1	.
Total	77,30	60	6,961

### ANOVA Table

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
OCB * Komitmen organisasi	1733,896	18	96,328	3,512	,000
Between Groups	1103,531	1	1103,531	40,228	,000
Linearity	630,365	17	37,080	1,352	,211
Deviation from Linearity					
Within Groups	1124,704	41	27,432		
Total	2858,600	59			

### Measures of Association

	R	R Squared	Eta	Eta Squared
OCB * Komitmen organisasi	,621	,386	,779	,607

## UJI MULTIKOLINIERITAS

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4,899	10,012		,489	,626		
Kepuasan kerja	,687	,186	,408	3,702	,000	,714	1,401
Komitmen organisasi	,619	,169	,403	3,654	,001	,714	1,401

a. Dependent Variable: OCB

**Hasil Analisis Korelasi antara Kepuasan kerja (X<sub>1</sub>)  
dengan *Organizational citizenship behavior* Karyawan (Y)**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: OCB

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,624 <sup>a</sup>	,389	,379	5,487

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1112,168	1	1112,168	36,936	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1746,432	58	30,111		
	Total	2858,600	59			

- a. Predictors: (Constant), Kepuasan kerja  
b. Dependent Variable: OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,533	10,845		1,064	,292
	Kepuasan kerja	1,050	,173	,624	6,077	,000

- a. Dependent Variable: OCB

**Hasil Analisis Pengaruh Komitmen organisasi (X<sub>2</sub>)  
dengan *Organizational citizenship behavior* Karyawan (Y)**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen organisasi	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: OCB

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,621 <sup>a</sup>	,386	,375	5,501

- a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1103,531	1	1103,531	36,469	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1755,069	58	30,260		
	Total	2858,600	59			

- a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi  
b. Dependent Variable: OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32,039	7,528		4,256	,000
	Komitmen organisasi	,954	,158	,621	6,039	,000

- a. Dependent Variable: OCB

**Hasil Analisis Pengaruh antara Kepuasan kerja (X<sub>1</sub>) dan Komitmen organisasi (X<sub>2</sub>) dengan *Organizational citizenship behavior* Karyawan (Y)**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>b</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komitmen organisasi, Kepuasan kerja	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: OCB

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,711 <sup>a</sup>	,505	,488	4,982

- a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi, Kepuasan kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1443,676	2	721,838	29,079	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1414,924	57	24,823		
	Total	2858,600	59			

- a. Predictors: (Constant), Komitmen organisasi, Kepuasan kerja  
b. Dependent Variable: OCB

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4,899	10,012		,489	,626
Kepuasan kerja	,687	,186	,408	3,702	,000
Komitmen organisasi	,619	,169	,403	3,654	,001

- a. Dependent Variable: OCB

**HASIL JAWABAN KUESIONER KEPUASAN KERJA (X1)**

No. Subjek	Item Kepuasan Kerja																					Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
1	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	71
2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	64
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	65
4	4	4	3	4	4	4	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	64
5	3	3	3	3	4	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	3	3	3	3	4	61
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
7	3	4	2	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	67
8	3	4	2	1	3	4	2	4	3	1	3	4	1	3	3	3	2	4	3	3	3	59
9	3	4	2	2	4	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	65
10	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	54
11	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	57
12	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	71
13	3	3	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	65
14	3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	71
15	4	2	3	3	4	4	2	3	1	4	4	4	3	4	1	4	4	4	3	4	3	68
16	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	66
17	3	4	4	3	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	2	4	4	3	3	3	66
18	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	60
19	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	3	59
20	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	1	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	58
21	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
22	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	61
23	3	4	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	66
24	3	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	3	59
25	3	2	4	2	4	3	3	3	4	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	60
26	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	65
27	4	4	2	3	3	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	68
28	3	4	2	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	62
29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	61
30	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	61
31	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	4	59
32	3	3	3	3	4	4	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	3	57
33	3	3	4	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	60
34	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	66
35	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	71
36	4	3	4	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	4	3	61
37	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	73
38	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	62
39	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	65
40	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	63
41	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	67
42	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	3	3	4	65
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	4	3	3	3	2	1	3	3	57
44	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	56
45	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
46	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3	57
47	4	3	3	2	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	66
48	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	62
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	63
50	3	4	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	62
51	4	3	4	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	59
52	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	62
53	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60
54	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	59
55	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	58
56	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	61
57	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	61
58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	62
59	4	2	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	3	1	3	4	63
60	3	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	59

## HASIL JAWABAN KUESIONER KOMITMEN ORGANISASI (X2)

No. Subjek	Item Komitmen Organisasi																Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	56
2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	44
3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	4	3	53
4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	47
5	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	46
6	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	45
7	3	4	3	4	4	3	3	2	3	4	2	4	3	3	3	2	50
8	3	4	3	1	3	4	3	1	2	4	3	1	3	4	3	3	45
9	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	44
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	45
11	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	46
12	3	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	52
13	4	4	2	4	3	4	4	3	2	4	3	3	3	3	3	3	52
14	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	54
15	3	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	51
16	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	46
17	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	45
18	4	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	3	43
19	3	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4	3	3	3	3	47
20	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	43
21	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	44
22	3	3	2	3	3	3	4	3	2	2	3	3	4	3	3	3	47
23	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	46
24	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	41
25	3	4	2	3	3	4	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	45
26	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	45
27	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	55
28	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	2	39
29	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	46
30	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	49
31	4	3	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	3	4	52
32	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	47
33	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	51
34	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	55
35	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	51
36	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	54
37	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	55
38	4	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	44
39	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	55
40	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	47
41	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	3	46
42	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	47
43	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	4	2	2	3	3	42
44	4	3	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	46
45	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	38
46	3	4	3	3	2	3	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	40
47	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	54
48	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	53
49	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	50
50	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	52
51	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	47
52	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	43
53	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	2	1	2	3	39
54	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	43
55	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	48
56	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	45
57	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	50
58	2	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2	52
59	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	44
60	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	46

### HASIL JAWABAN KUESIONER ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Y)

No. Subjek	Nomor Butir Item Organizational Citizenship Behavior																										Skor Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	4	3	4	3	3	3	4	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	83
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	76
3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	85
4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	83
5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	1	2	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	76
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
7	4	3	3	3	4	2	3	4	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2	4	2	3	1	2	1	2	3	72
8	4	3	4	3	1	2	1	3	4	3	1	2	1	3	4	2	1	2	4	3	4	3	4	3	4	1	70
9	3	4	3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	4	2	73
10	3	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	1	3	3	3	3	4	3	3	68
11	3	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	75
12	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	90
13	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	72
14	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	93
15	4	3	3	4	4	3	1	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	89
16	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	73
17	3	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	3	83
18	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	73
19	3	3	4	3	3	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	73
20	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	71
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	2	3	75
22	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	79
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	75
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	72
25	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	74
26	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	76
27	3	4	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	84
28	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	70
29	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	75
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	75
31	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	82
32	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	76
33	4	4	4	3	4	1	3	3	4	3	1	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	84
34	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	92
35	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	4	3	81	
36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	90
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	92
38	4	4	4	4	1	1	3	4	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	77
39	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	3	80
40	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	81

41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	74
42	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	82	
43	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	63
44	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	64
45	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	75
46	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	4	2	3	3	3	3	3	4	68
47	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	83
48	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	69
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	2	3	2	70
50	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	74
51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	77
52	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	75
53	3	4	4	4	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	74
54	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	73
55	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	69
56	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	86
57	3	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	3	1	3	84
58	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	2	3	3	4	3	4	3	85
59	4	4	4	4	1	1	3	4	3	4	3	2	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	77
60	3	3	4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	2	73