



UPAJIWA

Jurnal Online Ekonomi, Bisnis dan Manajemen Daulat Rakyat

MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA
jurnalfe.ustjogja.ac.id



ANALISIS EFEKTIVITAS ORGANISASI DARI PERPEKTIF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR

Tri Suparyanto

Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi *dari perspektif Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada PT. Tugu Yogyakarta Televisi. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang berjumlah 169 orang. Analisis data yang digunakan adalah uji validitas dan reliabilitas kemudian pengujian uji indikator dengan alat analisis Path (jalur) Smart PLS. Dari hasil analisis pada uji Koefisien Determinasi (R²) diketahui bahwa OCB dipengaruhi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan iklim organisasi sebesar 87% selebihnya 13% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model. Sedangkan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan sebesar 3,540, Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan sebesar 2,108, Iklim Organisasi berpengaruh signifikan sebesar 2,889 dan OCB berpengaruh signifikan sebesar 6,862 terhadap Efektivitas Organisasi. Dari hasil analisis uji Koefisien Determinasi (R²) diketahui bahwa Efektivitas Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi dan OCB sebesar 85%, selebihnya 15% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Efektivitas Organisasi

Analysis Effectiveness of the Organization from Organizational Citizenship Behaviour

Abstract

This study aims to determine the influence of job satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Climate on Organizational Effectiveness from OCB in PT. Yogyakarta Tugu Televisi. Population and sample in this study is the number of employees of 169 people. Analysis the data used was the validity and reliability test then testing indicator with instrument analysis Path by Smart PLS. From the analysis, the coefficient of determination (R²) noted that OCB was influenced by job satisfaction, organizational commitment and organizational climate by 87% and the remaining 13% was influenced by other factors which not included in the model. Meanwhile, Job Satisfaction significantly effect of 3.540, Organizational Commitment significantly effect of 2.108, Organizational Climate significantly effect of 2.889 and OCB significantly effect of 6.862. From the analysis of the test, the coefficient of determination (R²) noted that the Organizational Effectiveness was influenced by Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Climate and OCB by 85%, the rest 15% influenced by other factors not included in the model.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Climate, OCB, Organizational Effectiveness

PENDAHULUAN

Setelah terjadi peristiwa reformasi tahun 1998, yang ditandai dengan pergantian pemerintahan Orde Baru ke pemerintahan di era Reformasi, industri media penyiaran televisi mengalami pertumbuhan yang sangat pesat. Hal ini dikarenakan pada era Reformasi terdapat keterbukaan informasi publik, yang ditandai dengan terbitnya Undang-Undang No.32 Tahun 2002 tentang Penyiaran. Dalam Undang-undang tersebut terdapat perubahan yang sangat liberal.

Dampak langsung dari terbitnya Undang Undang No.32 Tahun 2002 tentang Penyiaran tersebut adalah lahirnya lembaga penyiaran televisi baru di berbagai kota di Tanah Air. Hal ini sangat dimungkinkan karena adanya konsep penyiaran yang terdesentralisasi di daerah. Di mana dalam sistem penyiaran nasional bersifat lokal dan berjejaringan. Artinya, seluruh televisi yang selama ini bersiaran dan berpusat di Jakarta, diwajibkan untuk membangun stasiun televisi di daerah atau di kota-kota provinsi maupun kabupaten, bila ingin memperluas cakupan wilayah siarannya. Menurut data yang dirilis Komisi Penyiaran Pusat, (KPI) Jakarta, tahun 2014, terdapat 12 lembaga penyiaran induk berjejaringan dengan anggota jaringan mencapai 394 stasiun televisi anak jaringan yang tersebar di kota-kota besar di Tanah Air dan 182 stasiun televisi lokal setempat.

Dengan begitu banyaknya stasiun televisi didirikan berakibat terjadinya kekurangan sumber daya manusia di bidang pertelevisian, terutama tenaga kerja profesional. Akibatnya adalah banyak perpindahan karyawan dari stasiun televisi satu ke stasiun televisi yang lain. Hal ini menjadi persoalan tersendiri bagi stasiun televisi. Persoalan ini menyangkut jumlah sumber daya manusia yang terbatas jumlahnya maupun kualitasnya yang masih dinilai kurang. Sehingga berdampak pada siaran televisi yang banyak dikeluhkan penonton atau masyarakat karena siarannya dianggap kurang berkualitas. Hal serupa juga

dialami oleh stasiun televisi lokal di daerah. Sejumlah stasiun televisi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Tantangan-tantangan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi kerja sering dijadikan masalah dan menggerogoti sinergitas organisasi. Masalah-masalah yang sering muncul antara lain: karakter organisasi, serikat pegawai, sistem informasi, perbedaan-perbedaan individual pegawai, dan sistem nilai manajer dan karyawan (Handoko, 2001:23). Pemecahan secara strategis terhadap persoalan-persoalan tersebut memerlukan kajian mendalam terhadap kepemimpinan, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan tuntutan-tuntutan organisasi (Burhanuddin, 1994:279). Ironisnya, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas bukanlah hal yang mudah khususnya di Indonesia.

Namun, setiap lembaga penyiaran televisi tidak hanya membutuhkan SDM yang berkualitas tetapi juga membutuhkan orang-orang yang mampu melakukan tugas di luar tugas yang seharusnya dilakukan bagi organisasi tanpa menuntut imbalan lebih untuk mendukung organisasi agar dapat bertahan dalam kompetisi SDM dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu cara untuk dapat mencapai tujuan tersebut adalah mencari karyawan yang memiliki sikap dan perilaku OCB. Sebab, salah satu bentuk efektifitas kerja perusahaan tersebut ditentukan oleh usaha karyawan yang mau bekerja dengan melebihi batas persyaratan formal yang sudah ditetapkan atas pekerjaannya.

Pendapat tersebut sejalan dengan pendapat Williams dan Anderson (2010) bahwa OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Perilaku OCB ini dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal di luar diri karyawan. Jenis pekerjaan, gaji

yang diberikan, kesempatan promosi yang adil, atasan yang baik, rekan kerja yang mendukung, dan kondisi kerja yang mendukung akan menghasilkan kepuasan pada diri karyawan terhadap pekerjaan yang dijalannya. Selain kepuasan kerja, komitmen organisasi oleh karyawan juga menjadi faktor yang menyebabkan tinggi rendahnya OCB. Komitmen organisasi karyawan akan sangat mendukung dalam peningkatan OCB dalam suatu organisasi. Faktor lainnya yang mendukung terciptanya OCB adalah Iklim Organisasi,

PT Yogyakarta Tugu Televisi (Jogja TV) yang beralamat di Jalan Wonosari KM 9, Berbah, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta berdiri sejak 17 September 2004. Visi dan misinya adalah menjadi etalase kearifan lokal budaya Nusantara, menjadi stasiun televisi yang mengaplikasikan teknologi modern dengan tanpa mengesampingkan tradisi adiluhung, menjaga keseimbangan hubungan manusia, alam, dan Sang Pencipta, dan menjaga keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dan Bhineka Tunggal Ika. Dengan waktu siaran dari pukul 06.00 - 24.00 WIB, PT Yogyakarta Tugu Televisi atau yang lebih dikenal dengan sebutan Jogja TV ini meneguhkan tiga pilar utama dalam siarannya, yaitu pendidikan, kebudayaan, dan pariwisata.

Sebagai media penyiaran televisi, PT Yogyakarta Televisi (Jogja TV) sama seperti halnya dengan stasiun televisi yang lain. Yaitu membutuhkan dukungan karyawan yang berkualitas dan potensial agar dapat mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat bersaing dengan stasiun televisi yang lain. Sebab, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas maka modal yang besar dan teknologi yang canggih pun tidak akan dapat membawa keberhasilan bagi perusahaan. Di tengah persaingan yang cukup ketat antar-stasiun televisi tersebut, PT Yogyakarta Tugu Televisi (Jogja TV) membutuhkan karyawan yang berkualitas dan memiliki sikap dan perilaku OCB, sehingga efektivitas

organisasi dapat meningkat dan tujuan perusahaan tercapai. Namun dalam kenyataannya sangat sulit bagi perusahaan untuk mengembangkan sikap dan perilaku OCB dalam diri karyawan. Banyaknya kejadian yang berupa tindakan indisipliner menunjukkan bahwa masih rendahnya perilaku OCB dalam diri karyawan. Sehingga terkadang atasan harus memberikan tekanan kepada karyawan agar memaksimalkan kemampuannya.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja (Tangkilisan, 2005, p164). Berdasarkan Robbins (2003, p30), kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Sedangkan, berdasarkan pendapat Luthans (2006, p243), kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, baik dari segi analisa statistik maupun dengan pengumpulan data. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

Komitmen Organisasi

Pengukuran kepuasan kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi, yaitu suatu pendekatan terhadap pengukuran

kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Robbins dan Judge (2007) mendefinisikan Komitmen Organisasi sebagai keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seseorang individu. Menurut Allen dan Mayer dalam Luthan (2006) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Komitmen terhadap organisasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dari hasil studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry (1981) menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja (*tenure*) seseorang pada organisasi tertentu. Menurut Martin dan Nicholss (1987), ada 3 pilar besar dalam komitmen (dalam Armstong, 1991: hal 181-185). Ketiga pilar itu meliputi: Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi (*a sense of belonging to the organization*), adanya ketertarikan atau kegairahan terhadap pekerjaan (*a sense of excitement in the job*), dan adanya keyakinan terhadap manajemen.

Iklim Organisasi

Iklim Organisasi adalah keadaan tak terpisahkan dari sebuah organisasi. Pada hakekatnya dapat dianalogikan dengan suasana atau kondisi udara (cerah atau buruk, dan sebagainya). Orang akan merasa nyaman bila berada diluar dengan suasana atau kondisi gelap, atau karena arus udara yang terhambat. Menurut Wirawan (2007) Iklim Organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan, dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau yang terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi.

Organizational citizenship behaviour

Organizational Citizenship Behaviour atau kewarganegaraan organisasional sangat terkenal dalam perilaku organisasi saat pertama kali diperkenalkan sekitar 20 tahun yang lalu dengan dasar teori disposisi/kepribadian dan sikap kerja. Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri/trait predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi (Luthans, 2006:251). Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku anggota organisasi yang mencakup faktor kepribadian dan sikap kerja sebagai dasar utama. OCB sebagai perilaku karyawan yang dengan suka rela bersedia melakukan hal-hal di luar uraian jabatan formal yang menguntungkan organisasi, sehingga memberikan dampak bagi efektivitas organisasi. Indikator untuk mengukur OCB adalah *Altruism, Courtesy, Sportsmanship, Civic virtue* dan *Conscientiousness*.

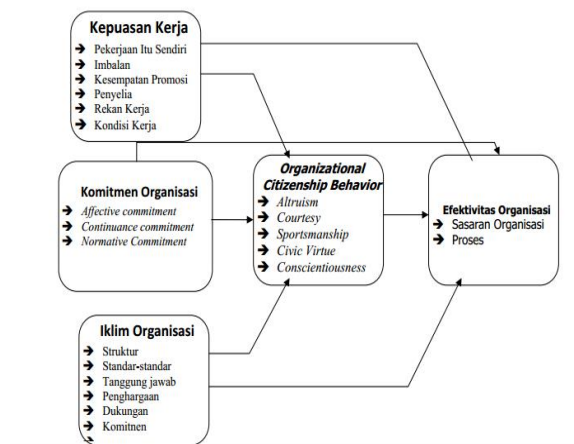
Efektivitas Organisasi

Georgopualos dan Tannebaum dalam Tangkilisan (2005, p139) mendefinisikan efektivitas organisasi sebagai “...*the extent to which an organization as a social system, given certain resources and mean, fulfill it's objective without incapacitating it's means and resources and without placing strain upon it's members.*” Efektivitas organisasi adalah tingkat sejauh mana organisasi berhasil memanfaatkan sumber daya yang ada seoptimal mungkin dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasarannya dengan tetap menghindari ketegangan seminimal mungkin di antara para anggotanya.

Efektivitas Organisasi dapat dievaluasi dengan melihat dua hal, yaitu (1) pencapaian sasaran dan (2) proses pelaksanaan organisasi, yang tercermin dalam perilaku organisasi (Hutapea dan Thoha, 2008:59). Baik pencapaian sasaran maupun proses

pelaksanaan organisasi memiliki peran yang sama penting bagi organisasi karena pencapaian sasaran yang tidak disertai dengan proses pelaksanaan yang baik akan mengakibatkan usaha pencapaian sasaran tidak dapat berlangsung lama. Dengan kata lain, proses organisasi yang buruk akan dapat menurunkan tingkat efisiensi yang berdampak pada menurunnya pencapaian sasaran pada periode berikutnya

Kerangka pikir



Gambar 1. Kerangka pikir penelitian

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini yang akan menjadi subyek penelitian adalah karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi, sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan Efektivitas Organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi yang jumlahnya 169 orang. Dikarenakan jumlah yang bisa dijangkau dan tidak terlalu banyak maka semua responden diambil dengan metode sensus.

Jumlah karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi

No	Bagian/Bidang	Jumlah
1	Program Siaran	71
2	Redaksi / Pemberitaan	42
3	Pemasaran / Marketing	8
4	Teknik dan Transmisi	12
5	Keuangan	6
6	Tata Usaha dan Umum	30
		169

Analisis data

Dalam penelitian ini analisis data yaitu Analisis deskripsi dilakukan terhadap variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Organisasi (X2), Iklim Organisasi (X3), OCB (Y1) dan Efektivitas Organisasi (Y2). Selain itu juga digunakan analisis inferensial dimana alat analisis yang digunakan adalah *Patial Least Square (PLS)*, yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software SmartPLS 3.0*.

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Data Hasil Penelitian

1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 1 Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin	Jumlh	Prosentase
Pria	109	64.5
Wanita	69	35.5
Total	169	100

Sumber : Data Primer 2016

Berdasarkan jenis kelamin dari 169 orang karyawan, sebanyak 109 (65,5%) adalah berjenis kelamin pria dan sebanyak 69 (35,5%) adalah pegawai berjenis kelamin wanita.

2. Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Tabel 2 Umur Responden

Jenis kelamin	Jumlah	Prosentase
< 35	88	52.1
35-50	81	47.9
total	169	100

Sumber : Data Primer 2016

Berdasarkan umur para responden sebagian besar adalah yang berumur <35 tahun yaitu sebanyak 88 (52,1%) dan yang berumur < 35 tahun sebanyak 12 (7,1%). Ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan di PT Yogyakarta Tugu Televisi adalah umur-umur yang sangat produktif.

3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
S1	130	76.9
S2	11	6.5
SMA	28	16.6
Total	169	100

Sumber : Data Primer 2016

Hasil dari penyebaran kuesioner diketahui bahwa tingkat pendidikan sebagian besar karyawan adalah S1 sebanyak 130 (76,9%), karyawan yang berpendidikan S2 sebanyak 11 (6,5%), karyawan yang berpendidikan SMA ada 28 (16,6%).

Analisis Deskriptif

Untuk mengetahui secara lebih detail dari variabel kepuasan kerja dalam analisis deskriptif maka dapat dijabarkan dalam tabel berikut :

a. Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X1)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 65 dan nilai total skor minimum yaitu 13.

Tabel 4 Hasil Tabulasi Variabel Kepuasan Kerja

Interval	Kategori	Jumlah	Prosentase (%)
13-23,4	Sangat Rendah	0	0
>23,4-33,8	Rendah	0	0

>33,8-44,2	Cukup	141	83.4%
>44,2-54,6	Tinggi	28	16.6%
>54,6-65	Sangat Tinggi	0	0
	Jumlah	169	100

Sumber: Data Primer Diolah

Dari 169 karyawan di PT Yogyakarta Tugu Televisi yang mempersepsikan tingkat kepuasan kerjanya hanya cukup puas sebanyak 141 (83,4%) dan yang mempersepsikan kepuasan kerja tinggi ada 28 (16,6%).

b. Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 100 dan nilai total skor minimum yaitu 20.

Tabel 5. Hasil Tabulasi Variabel Komitmen Organisasi

Interval	Kategori	Jumlah	Prosentase (%)
20 - 36	Sangat Rendah	0	0
>36 - 52	Rendah	0	0
>52 - 68	Sedang	8	4,7%
>68 - 84	Tinggi	161	95,3%
>84 -100	Sangat Tinggi	0	0
	Jumlah	169	100

Sumber : Data Primer Diolah

Dari 169 karyawan di PT Yogyakarta Tugu Televisi. yang mempersepsikan tingkat komitmennya tinggi terhadap PT Yogyakarta Tugu Televisi. sebanyak 161 (95,3%) dan yang mempersepsikan komitmen sedang ada 8 (4,7%).

c. Analisis Deskripsi Variabel Iklim Organisasi (X3)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 60 dan nilai total skor minimum yaitu 12.

Tabel 6. Hasil Tabulasi Variabel Iklim Organisasi

Interval	Kategori	Jumlah	Prosentase (%)
12 - 21,6	Sangat Buruk	0	0
>21,6 - 31,2	Buruk	0	0
>31,2 - 40,8	Biasa Saja	104	61,5
>40,8-50,4	Baik	65	38,5
>50,4-60	Sangat Baik	0	0
Jumlah		169	100

Sumber : Data Primer Diolah 2016

Dari 169 karyawan di PT Yogyakarta Tugu Televisi. (PT Yogyakarta Tugu Televisi) yang mempersepsikan Iklim Organisasi di PT Yogyakarta Tugu Televisi. biasa saja ada 104 (61,5%) dan yang mempersepsikan baik ada 65 (38,5%).

d. Analisis Deskripsi Variabel OCB (Y1)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 75 dan nilai total skor minimum yaitu 15.

Tabel 7. Hasil Tabulasi Variabel OCB

Interval	Kategori	Jumlah	Prosentase (%)
15 - 27	Sangat Rendah	23	13,6%
>27 - 39	Rendah	146	86,4%
>39 - 51	Cukup	0	0
>51 - 63	Tinggi	0	0
>63 - 75	Sangat Tinggi	0	0
Jumlah		169	100

Sumber : Data Primer Diolah 2016

Dari 169 karyawan di PT Yogyakarta Tugu Televisi. yang mempersepsikan tingkat OCB nya di dalam berorganisasi di PT Yogyakarta Tugu Televisi. dalam kategori rendah sebanyak 146 (86,4%) dan yang mempersepsikan sangat rendah sebanyak 23 (13,6%).

e. Analisis Deskripsi Variabel Efektivitas Organisasi (Y2)

Untuk mengetahui deskriptif secara keseluruhan digunakan nilai skor total maksimum yaitu 100 dan nilai total skor minimum yaitu 20.

Tabel 8. Hasil Tabulasi Variabel Efektivitas Organisasi

Interval	Kategori	Jumlah	Prosentase (%)
20 - 36	Sangat Rendah	0	0
>36 - 52	Rendah	0	0
>52 - 68	Sedang	166	98,2%
>68 - 84	Tinggi	3	1,8%
>84 -100	Sangat Tinggi	0	0
Jumlah		169	100

Sumber : Data Primer Diolah 2016

Dari 169 karyawan di PT Yogyakarta Tugu Televisi yang mempersepsikan Efektivitas Organisasi di PT Yogyakarta Tugu Televisi hanya dalam kategori sedang yaitu sebanyak 166 (98,2%) dan yang mempersepsikan tinggi ada 3 (1,8%).

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi.

Hasil yang ditunjukkan dari dari pengolahan data penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh yang sangat kuat serta positif dan signifikan antarakepuasan kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi. Ini ditunjukkan dari hasil nilai T-statistic > t table, yaitu untuk t statistic sebesar 2,791 sedangkan t table sebesar 1,65.

Hal tersebut sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Organ et.al (2006) yang menyatakan adanya korelasi yang dapat menunjukan bahwa kepuasan kerja dan OCB terikat dalam suatu hubungan yang kuat. Berarti dapat dikatakan bahwa jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka mereka akan menunjukan OCB yang baik pula. Atau sebaliknya dengan tingkat kepuasan yang rendah OCB juga akan rendah.

Ini juga diketahui dari hasil analisis diskriptif secara keseluruhan pada di mana tingkat kepuasan kerja karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi hanya

dikategorikan sedang atau biasa saja atau cukup saja sebesar 83,4%. Ini dapat diartikan bahwa kalau dilihat secara detail bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi digolongkan masih rendah. Ini juga berimbas pada tingkat OCB karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi di mana dari hasil analisis deskriptif diketahui sebesar 86,4% dikategorikan mempunyai OCB yang rendah.

Secara teori bahwa kemunculan perilaku OCB pada pekerja didahului oleh suasana hati yang positif, hal tersebut sesuai dengan definisi yang dicetuskan oleh Robbins (1996), bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif dalam bekerja.

Fakta yang ditemukan di lapangan bahwa PT Yogyakarta Tugu Televisi sudah menerapkan beberapa hal agar karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya, sehingga kepuasan kerja karyawan dapat tercapai. Seperti memberikan upah kepada karyawan sesuai UMR, serta memberikan beberapa tunjangan seperti Jamsostek, THR, juga reward dan jenjang karir untuk karyawan yang loyal serta berkontribusi baik bagi perusahaan, membangun hubungan baik dengan karyawan. Sehingga dengan adanya kebijakan-kebijakan tersebut, terciptalah hubungan yang baik antara karyawan dengan pimpinan maupun antara karyawan dengan karyawan sendiri. Mereka saling menghargai satu sama lain, saling menolong dalam menyelesaikan urusan pekerjaan bagi karyawan yang overload.

Ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh karena masih ada sekitar 61,5% karyawan yang tidak setuju apabila menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat, serta sebanyak 52,7% karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi yang tidak setuju bila, membantu membantu rekan

kerja di luar unit kerja ketika mereka memiliki permasalahan. Ada sebanyak 60,9% karyawan yang tidak setuju, membantu mengerjakan tugas rekan kerja pada saat mereka tidak masuk”.

Ini menunjukkan bahwa OCB dari karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi dikategorikan rendah seperti pada Tabel 4.22 diketahui sebesar 86,4% karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi dikategorikan mempunyai OCB yang rendah. Organ dan Ryan (1995) menemukan bahwa variabel sikap (kepuasan keadilan dan komitmen) menunjukkan hubungan yang sangat kuat dengan OCB. Sehingga dapat diketahui bahwa OCB merupakan perilaku organisasional yang sangat penting. Untuk memahami konsekuensi positif tersebut maka organisasi perlu memahami faktor-faktor yang berkaitan dan mempengaruhi OCB. Sehingga apabila OCB tidak dimiliki oleh pegawai khususnya karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi, maka hal ini menjadi sesuatu yang harus diperhatikan oleh pimpinan PT Yogyakarta Tugu Televisi untuk membangun lagi nilai-nilai yang bisa meningkatkan OCB tersebut.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi.

Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, ini diketahui dari nilai T-statistic > t table, yaitu untuk t statistic sebesar 2,410 sedangkan ttable sebesar 1,65. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional akan semakin tinggi pula OCB.

Penelitian ini mendukung penelitian Hasanbasri (2007), dan Kelana (2009) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan OCB. Meskipun berdasarkan pengamatan, terlihat bahwa adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan. Ini dapat dilihat dari tabel di mana sebagian besar yaitu sebanyak 95,%

mempunyai tingkat komitmen terhadap PT Yogyakarta Tugu Televisi yang tinggi. Ada sekitar 59,8% yang menyatakan setuju dan 39,6% yang menyatakan sangat setuju. Sehingga selama ini kegiatan yang dilakukan PT Yogyakarta Tugu Televisi untuk meningkatkan Komitmen Organisasional sudah bisa dianggap berhasil.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pandangan Schappe, 1998; William & Anderson (dalam Erthurk et al, 2004) yang menyatakan bahwa kecenderungan sikap pegawai terhadap komitmen organisasional merupakan faktor utama yang mempengaruhi kemunculan OCB. Secara empirik dapat dikemukakan, apabila para karyawan menunjukkan suatu keinginan untuk bertahan dalam organisasi dan merasakan keterikatan secara emosional (komitmen afektif), mereka memiliki kewajiban untuk bertahan dalam organisasi karena merupakan hal yang patut dilakukan (komitmen normatif).

Hasil uji menunjukkan bahwa indikator paling dominan menentukan konstruk komitmen organisasional adalah Affective commitment, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri (dengan loading factor 0,96). Hal ini dapat menjelaskan bahwa tingginya tingkat komitmen untuk yang ditunjukkan para karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi sehingga harus terus dipertahankan oleh pihak perusahaan melalui berbagai kebijakan yang berpihak kepada para karyawan. Dengan demikian akan ikut mendorong mereka untuk bekerja melebihi tanggung jawabnya (extra-role) walaupun tidak diperhitungkan dalam sistem reward.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi.

Dari hasil analisis data diketahui bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, ini diketahui dari nilai T-

statistic > t table, yaitu untuk t statistic sebesar 2,283 sedangkan t table sebesar 1,65. Hasil tersebut menyatakan bahwa hipotesis adanya pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan

PT Yogyakarta Tugu Televisi dapat diterima. Kondisi ini sesuai dengan pendapat Berson dan Avilio (Brahmana & Sofyan, 2007) yang menemukan dalam beberapa penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan prosedur yang ditetapkan atau tidak. Jika iklim organisasi dipersepsikan secara positif, maka individu sebagai anggota organisasi akan sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dan dilaksanakan (Organ, 1988).

Ini sesuai dengan hasil dari analisis diskriptif yang berkorelasi antara iklim organisasi dengan OCB. Dimana dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.20 diketahui bahwa iklim organisasi di PT Yogyakarta Tugu Televisi dipersepsikan oleh sebagian besar karyawan hanya biasa saja yaitu sebesar 61,5%. Ini menunjukkan bahwa secara garis besar Iklim Organisasi di PT Yogyakarta Tugu Televisi masih dianggap kurang baik dilihat dari beberapa indikator yang ditanyakan melalui kuesioner yaitu, mengenai struktur. Ada sebanyak 40,8% yang menjawab netral dan ada sebanyak 21,3% menjadi tidak setuju. Diasumsikan bahwa 40,8% yang menjawab netral karena adanya sikap yang ragu-ragu, sehingga bisa dikategorikan menjawab tidak setuju. Ada sekitar 62,1% yang mempersepsikan pekerjaan yang dibebankan tidak sesuai dengan job deskripsi yang jelas.

PT Yogyakarta Tugu Televisi sebagai lembaga penyiaran televisi memiliki tanggungjawab sosial pada lingkungan sehingga secara alamiah karyawan akan mengembangkan kesediaan untuk bekerja melebihi tugas utamanya untuk membantu

mencapai tujuan perusahaan. Atmosfer Iklim Organisasi yang positif akan terakumulasi menjadi perilaku OCB. Sehingga harus memberikan atmosfer-atmosfer positif kepada karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi. Kunci keberhasilan organisasi adalah bagaimana organisasi dapat memberikan kontribusi atau sumbangan positif pada pelaksanaan dan implementasi tugas-tugas dalam pencapaian tujuan organisasi. OCB penting bagi keberhasilan organisasi. Demikian halnya dalam lingkungan pendidikan di tingkat universitas

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Yogyakarta Tugu Televisi.

Diketahui dari hasil analisis bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi, Hal ini diketahui dari nilai $T\text{-statistic} > t\text{ table}$, yaitu untuk $t\text{ statistic}$ sebesar 3,540 sedangkan $t\text{ table}$ sebesar 1,65. Hasil ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Soedjono (2005) yang membuktikan bahwa ada hubungan yang positif antara Kepuasan kerja dengan efektivitas organisasi. Dari penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa kepuasan kerja memberikan sumbangsih sebesar 63,6% terhadap efektivitas organisasi dan sisanya 36,4% dipengaruhi oleh faktor lainnya. Penelitian yang dilakukan membuktikan bahwa hubungan yang kuat dan positif artinya Semakin tinggi kepuasan kerja maka efektivitas organisasi yang ada akan semakin tinggi.

Sedangkan berdasarkan analisis deskriptif dari kepuasan kerja diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PT Yogyakarta Tugu Televisi dikategorikan hanya cukup atau biasa saja yaitu sebanyak 83,4%. Ini akan dikorelasikan dari persepsi tentang apakah PT Yogyakarta Tugu Televisi didalam menjalankan organisasinya sudah efektif atau belum. Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel diketahui sebanyak 98,2% karyawan mempersepsikan bahwa PT Yogyakarta Tugu

Televisi hanya dikategorikan cukup efektif atau dalam penelitian dianggap sedang. Untuk menilai apakah PT Yogyakarta Tugu Televisi itu efektif atau tidak, ada banyak pendapat antara lain mengatakan bahwa suatu organisasi efektif atau tidak, secara keseluruhan ditentukan oleh apakah tujuan organisasi itu tercapai dengan baik atau sebaliknya. Teori yang paling sederhana ialah teori yang berpendapat bahwa efektivitas organisasi sama dengan prestasi organisasi secara keseluruhan, pandangan yang juga penting adalah teori yang menghubungkan tingkat kepuasan para anggotanya. Dari persepsi ini jika dilihat secara detail maka akan diketahui bahwa PT Yogyakarta Tugu Televisi belum efektif dalam menjalankan roda organisasinya.

Kenyataan tersebut selanjutnya menyebabkan bahwa jarang sekali target dapat tercapai secara keseluruhan. Adam I. Indrawijaya. (2000:227). Efektivitas adalah hubungan antara output dan tujuan. Dalam artian efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat output, kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam pengertian teoritis atau praktis, tidak ada persetujuan yang universal mengenai apa yang dimaksud dengan "Efektivitas". Bagaimanapun definisi efektivitas berkaitan dengan pendekatan umum. Bila ditelusuri efektivitas berasal dari kata dasar efektif yang artinya: Ada efeknya (pengaruhnya, akibatnya, kesannya) seperti: manjur; mujarab; mempan, kedua, penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal)

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Yogyakarta Tugu Televisi

Dari hasil analisis diketahui bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi, ini diketahui dari nilai $T\text{-statistic} > t\text{ table}$, yaitu untuk $t\text{ statistic}$ sebesar 2,108

sedangkan t table sebesar 1,65. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian tentang pentingnya komitmen dalam kaitannya dengan efektivitas organisasi tampak sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan para ahli. Ivancevich dan Matteson (2002:206) berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Chow dan Holden (1997:275-298) menyimpulkan bahwa tidak adanya komitmen dapat mengurangi efektivitas organisasi”

Kuntjoro (2009) menyatakan bahwa komitmen organisasi yang kuat dapat dibentuk dan dihasilkan dari berbagai faktor, di antaranya adalah faktor personal yang meliputi usia, lama kerja serta faktor kepribadian lainnya. Faktor usia menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen organisasi dikarenakan usia yang relative muda biasanya seseorang masih memiliki emosional yang labil dan cenderung ingin mencoba sesuatu yang baru serta sering kali menginginkan untuk mendapatkan sesuatu yang lebih. Kecenderungan ikatan emosional dengan organisasi yang masih rapuh menyebabkan banyak terjadinya kemangkiran para pekerja di usia muda. Selain itu juga terdapat faktor organisasi seperti *works experiences* atau pengalaman kerja, *goal consistency* atau tujuan organisasi yang konsisten akan membentuk atau memunculkan sikap tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

Pola organisasi yang dimiliki oleh sebuah organisasi sangatlah berperandalam menumbuhkan komitmen organisasi pada karyawan. Ketika sebuah organisasi menginginkan seluruh karyawan untuk tetap dapat berkomitmen, sudah semestinya organisasi tersebut memiliki pola organisasi yang baik, tidak hanya mementingkan serta menuntut keuntungan bagi organisasi tetapi juga fokus terhadap kesejahteraan dan kenyamanan karyawan. Ketika karyawan pada sebuah organisasi tersebut memiliki

tingkat kesejahteraan serta kenyamanan yang cukup baik bagi setiap karyawannya, maka dengan sendirinya akan menumbuhkan rasa percaya serta komitmen pada organisasi tersebut.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Yogyakarta Tugu Televisi

Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi, ini diketahui dari nilai T -statistic $> t$ table, yaitu untuk t statistic sebesar 2,889 sedangkan t table sebesar 1,65.

Ini sesuai dengan The Liang Gie (2000:24) juga mengemukakan “Efektivitas adalah keadaan atau kemampuan suatu kerja yang dilaksanakan oleh manusia untuk memberikan guna yang diharapkan,” maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai pencapaian keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasarannya atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan. Oleh karena itu keterhubungan antara iklim organisasi dengan efektivitas organisasi memiliki keterkaitan yang sangat signifikan. Iklim organisasi yang kondusif dapat mendukung atau menjadi kunci keberhasilan efektivitas suatu organisasi yaitu pencapaian keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

Richard M Steers (1985:8): mengemukakan bahwa efektivitas organisasi dipengaruhi oleh iklim organisasi dimana, 1) Karakteristik Organisasi adalah hubungan yang sifatnya relatif tetap seperti susunan sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi. Dalam struktur, manusia ditempatkan sebagai bagian dari suatu hubungan yang relatif tetap yang akan menentukan pola interaksi dan tingkah laku yang berorientasi pada tugas. 2) Karakteristik Lingkungan, mencakup dua aspek. Aspek pertama adalah lingkungan ekstern yaitu

lingkungan yang berada di luar batas organisasi dan sangat berpengaruh terhadap organisasi, terutama dalam pembuatan keputusan dan pengambilan tindakan. Aspek kedua adalah lingkungan intern yang dikenal sebagai iklim organisasi yaitu lingkungan yang secara keseluruhan dalam lingkungan organisasi. 3) Karakteristik Pekerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap efektivitas. Di dalam diri setiap individu akan ditemukan banyak perbedaan, akan tetapi kesadaran individu akan perbedaan itu sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi apabila suatu organisasi menginginkan keberhasilan, organisasi tersebut harus dapat mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi. 4) Karakteristik Manajemen adalah strategi dan mekanisme kerja yang dirancang untuk mengkondisikan semua hal yang di dalam organisasi sehingga efektivitas tercapai. Kebijakan dan praktek manajemen merupakan alat bagi pimpinan untuk mengarahkan setiap kegiatan guna mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan kebijakan dan praktek manajemen harus memperhatikan manusia, tidak hanya mementingkan strategi dan mekanisme kerja saja. Mekanisme ini meliputi penyusunan tujuan strategis, pencarian dan pemanfaatan atas sumber daya, penciptaan lingkungan prestasi, proses komunikasi, kepemimpinan dan pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan lingkungan inovasi organisasi.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Efektivitas Organisasi pada PT Yogyakarta Tugu Televisi

Dari hasil analisis data diketahui bahwa OCB berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi, ini diketahui dari nilai $t\text{-statistic} > t\text{ table}$, yaitu untuk $t\text{ statistic}$ sebesar 6,862 sedangkan $t\text{ table}$ sebesar 1,65. Hasil ini sesuai dengan apa yang dikemukakan Organ (1988) bahwa OCB

sebagai perilaku individu yang secara eksplisit dapat dikenali dalam sistem kerja formal yang secara keseluruhan mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi. Efektivitas fungsi organisasi dalam hal ini PT Yogyakarta Tugu Televisi sangat tergantung pada usaha karyawan terutama pada kesediaan secara sukarela bekerja melebihi tanggungjawab formalnya.

Sedangkan Ariani (2008) dalam penelitiannya menemukan bahwa OCB merupakan perilaku positif di tempat kerja yang mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Sebagai perilaku di luar peran yang harus dimainkan, sesungguhnya OCB tidak dapat dipisahkan dari perilaku kerja yang dituntut dalam pekerjaannya atau yang sesuai dengan peran yang dimainkannya. Ditambahkan oleh Ariani, organisasi bisa mengaplikasikan hal tersebut dalam penilaian kinerja karyawan mengingat perilaku di luar peran juga menjadi standar yang harus dipenuhi karyawan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, organisasi dapat mendorong agar karyawan berlaku positif, misalnya membantu karyawan lain dan saling mendukung dalam tim. Dalam seleksi karyawan pun, seharusnya PT Yogyakarta Tugu Televisi bisa memilih karyawan yang mempunyai kepribadian positif. Lebih penting dari semua itu, organisasi dapat membentuk lingkungan yang kondusif yang dapat mendorong OCB dalam berbagai kegiatan.

KESIMPULAN

1. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini diketahui dari nilai $T\text{-statistik} > t\text{ table}$, yaitu untuk $t\text{ statistik}$ sebesar 2,791 sedangkan $t\text{ tabel}$ sebesar 1,65.
2. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini diketahui dari nilai $T\text{-statistik} > t\text{ table}$, yaitu untuk $t\text{ statistik}$ sebesar 2,410 sedangkan $t\text{ tabel}$ sebesar 1,65.

3. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hal ini diketahui dari nilai *T-statistik* > *t* table, yaitu untuk *t* statistik sebesar 2,283 sedangkan *t* tabel sebesar 1,65.
4. Tingkat OCB dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi sebesar 87%, selebihnya 13% dipengaruhi faktor lain yang tidak terdapat dalam model.
5. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi, ini diketahui dari nilai *T-statistik* > *t* table, yaitu untuk *t* statistik sebesar 3,540 sedangkan *t* tabel sebesar 1,65.
6. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini diketahui dari nilai *T-statistik* > *t* table, yaitu untuk *t* statistik sebesar 2,108 sedangkan *t* tabel sebesar 1,65.
7. Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini diketahui dari nilai *T-statistik* > *t* table, yaitu untuk *t* statistik sebesar 2,889 sedangkan *t* tabel sebesar 1,65. 143
8. OCB berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini diketahui dari nilai *T-statistik* > *t* table, yaitu untuk *t* statistik sebesar 6,862 sedangkan *t* tabel sebesar 1,65.
9. Tingkat Efektivitas Organisasi dipengaruhi oleh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi dan OCB yang besarnya 85%, sedangkan selebihnya 15% dipengaruhi factor lain yang tidak terdapat dalam model.
10. OCB menjadi variabel mediasi yang mempunyai efek atau pengaruh yang signifikan antara pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini dibuktikan nilai langsung Kepuasan Kerja dengan Efektivitas Organisasi sebesar 0,941. Sedangkan nilai tidak langsung dengan OCB sebagai variabel intervening diperoleh nilai koefisien sebesar 1,253.
11. OCB menjadi variabel mediasi yang mempunyai efek atau pengaruh yang signifikan antara pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini dibuktikan bahwa nilai langsung Komitmen Organisasi dengan Efektivitas Organisasi sebesar 0,697 sedangkan nilai secara tidak langsung dengan OCB sebagai variabel intervening diperoleh nilai koefisien sebesar 1,126.
12. OCB menjadi variabel mediasi yang mempunyai efek atau pengaruh yang signifikan antara pengaruh Iklim Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi. Hal ini dibuktikan nilai langsung Iklim Organisasi dengan efektivitas organisasi sebesar 0,814. Sedangkan secara tidak langsung 144 dengan OCB sebagai variabel intervening diperoleh nilai koefisien sebesar 1,092.

SARAN

1. Untuk meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan disarankan:
 - a. Lebih meningkatkan kesejahteraan karyawan
 - b. Perusahaan diharapkan lebih transparan terhadap adanya promosi
 - c. Diharapkan pimpinan memperbaiki sikap/ komunikasi yang lebih baik
2. Komitmen Organisasi pada karyawan perlu ditingkatkan dengan cara sbb:
 - a. Pimpinan harus dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada setiap diri karyawan dengan memberikan kepercayaan
 - b. Pimpinan harus dapat membangun kemandirian dan disiplin karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target
 - c. Memperhatikan aspirasi karyawan dan mencari solusi terkait dengan imbalan
 - d. Pemberian imbalan perlu dikaitkan dengan kinerja sehingga karyawan merasa diperlakukan adil dan merasa dihargai hasil kerjanya

- e. Perlu adanya kesamaan persepsi pimpinan dan karyawan.
3. Untuk peningkatan OCB karyawan perlu dilakukan langkah sbb:
 - a. Adanya sosialisasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai perusahaan kepada seluruh karyawan melalui pertemuan secara berkesinambungan
 - b. Perlu keterbukaan ketika perusahaan akan melakukan perubahan-perubahan dalam organisasi
 - c. Perusahaan hendaknya memberikan *reward* pada perilaku karyawan yang mendukung peningkatan kinerja organisasi, meskipun perilaku tersebut bukan merupakan bagian dari peran kerja formal
 - d. Memberikan pelatihan mengenai *tim work* agar setiap orang mampu beradaptasi dengan lingkungan pekerjaannya

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N.J., and Mayer, J.P., (1990), *The Measurment and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63: 1-18.
- Armstrong, Michael. (2000). *The art of HkD*. Vol 2, Crest Publishing House: New Delhi
- Ariani, D.W. (2008). Perilaku Kewargaan Organisasional. <http://www.ugm.ac.id/index.php?page=rilis&artikel=1112>. Diakses tanggal 04 Mei 2013. Azwar, S. 2001. *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G (2010). *Human Resources Management*. London: Prenticehall International Inc
- Ghozali, I (2006). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Greenberg, J., Baron, R.A. (2003), *Behavior in Organizations Understanding and Managing the Human Side of Work*. New Jersey: Prentice-Hall International Griffin.
- R.W. (2004), *Management*, 7th edition, Massachusetts: Houghton Mifflin Company
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. (2008). *Kompetensi Plus*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama Iskandar.
2008. *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial (Kuantitatif dan Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press.
- Krietner, R. & Kinicki, R (2004), *Organizational Behavior*, 6th edition, McGrawHill
- Kuntjoro, Zainudin, S. (2009). *Komitmen Organisasi*. <http://www.epsikologi.com/epsi/search.asp>
- Litwin GH, Stringer RA Jr. 1968. *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Mahendra, Rully (2009), *Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Bagian Umum Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Semarang*.
- Moeljono, Djokosantoso. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Muchinsky, Paul M. (1993). *Psychology applied to work*. 76 edition. USA: Thomson Wadsworth.
- Robbins, S. & Judge, T. (2007). *Organizational Behavior*. 12th edition. Prentice Hall
- Robbins S.P. (2008). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, edisi kedelapan versi Bahasa

- Indonesia, Jilid 1 & 2, PT Prenhallindo: Jakarta.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. (2005). *Manajemen Publik*. Grasindo, Jakarta.
- Triton, P.B. 2006. *SPSS 13.0 Tarapan: Reset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Organ, D.W. & Konovsky, Mary (1988), *Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Applied Psychology*, Vol 74. No 1.
- Organ, D. W., and Ryan, K. (1994), *A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*, *Personnel Psychology*, Vol. 48.
- Sekaran, U (2003), *Research Methods for Business: a Skill Building Approach*, John Wiley and Sons, New York
- Seniati L. (2006). Pengaruh Masa Kerja, Trait Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Iklim Psikologis Terhadap Komitmen Dosen pada Universitas Indonesia. *Makara Sosial Humaniora Journal*. 10: 88-97.
- Sloat, Kim C (1999), *Organizational Citizenship: Does Your Firm Inspire Employees To Be "Good Citizens"?*, Profesional Safety. April
- Sugiyono. 2010. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Wiyono Gendro, (2011), *Merancang Penelitian Bisnis Dengan Alat Analisis SPSS 17.0 & SmartPLS 2.0*, UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Wahyuningsih, Titik (2009), *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta* Kenneth N.
- Wexley dan Gary A. Yukl, (1992), *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*, Penerjemah Muh. Shobaruddin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Wexley Kenneth N and Yukl Gary A. 1992. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia* terjemahan Muh. Shobaruddin, Jakarta: Rineka Cipta.
- William, Larry J. And Anderson, Stella E. (1991), *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors*, *Journal of Management* September 1991 17:601-617
- Wirawan. (2007). *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Ed.1. Jakarta: Salemba Empat.