

***EFFECT OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CULTURE
AND JOB SATISFACTION OF ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) TO EMPLOYEES IN PT
BATAVIA PROSPERINDO FINANCE, TBK JAKARTA***

Mairiyah Ulfa

PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk

Email: ulfa_kons@yahoo.com

ABSTRACT

In this study, the author investigate the relationship of leadership, organization culture and work satisfaction toward organizational citizenship behavior on employee in PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk. In the company's life, there are several holders an important role in the company itself. Employee can give a contribution to productivity in the firm by extra role without compentation. Researcher use leadership, organization culture, work satisfaction, and also OCB as the variables. Researcher use SPSS version 22 to descriptive analyses and also structural equation model (SEM) by lisrel 8.8 software. The research show there is influence leadership, organizational culture and work satisfaction to OCB on employee with R determination 0,43.

Keywords: leadership, organization culture, work satisfaction and OCB

PENDAHULUAN

Salah satu bentuk kualitas SDM yang sangat dibutuhkan bagi perusahaan adalah kesiapan karyawan dalam menjalani tugasnya secara maksimal. Sebab, organisasi mengharapkan kinerja karyawan semaksimal mungkin untuk mendapat keunggulan perusahaan yang mana pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan secara keseluruhan. Tidak hanya menjalani perannya yang sesuai dengan job desk diberikan (*in role*), peran extra juga dibutuhkan perusahaan untuk mendukung produktifitas perusahaan. Sikap kerja yang dapat ditunjukkan karyawan melalui *organizational citizenship behavior* yaitu seorang karyawan mampu menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan perusahaan melalui kesediaan mengerjakan pekerjaannya diluar tugas yang diberikan. Sebagaimana dinyatakan Balino dan Turnely dalam Schultz & Schultz (2006: 249) bahwa *organizational citizenship behavior* yang merupakan sikap kerja karyawan melebihi standar minimum yang dipersyaratkan bagi perusahaan. *Organizational citizenship behavior* bisa dimaknai sebagai wujud loyalitas karyawan terhadap perusahaan tanpa adanya unsur formal yang mengikat seperti kompensasi, reward maupun insentif yang diberikan serta bukan merupakan pekerjaan wajib yang harus dilakukan oleh karyawan.

Sikap kerja *organizational citizenship behavior* sangat dibutuhkan bagi kemajuan perusahaan, karena di dalamnya terdapat sifat altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan dan kebaikan. Perilaku tersebut berperan penting dalam mengembangkan perusahaan karena adanya keterlibatan secara emosi pada karyawan untuk memelihara fungsi organisasi dengan baik. *Organizational citizenship behavior* mengarah pada nilai-nilai sosial seperti kepedulian, sikap membantu serta adanya nilai psikologis pada setiap karyawan yaitu adanya empati, kepedulian serta rasa peduli terhadap sesama rekan kerja. Komponen tersebut yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pemeliharaan keseimbangan di dalam perusahaan.

Terbentuknya perilaku OCB dipengaruhi oleh kepuasan kerja dimana kepemimpinan dan budaya organisasi turut berpengaruh di dalamnya.

Kepemimpinan dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang di capai oleh karyawan. Sebuah hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pegawai negeri sipil SETDAKAB Aceh Barat Daya (taufik lazuardi,2014) menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan hasil uji F hitung $>$ F tabel sebesar $3,053 > 108,654$ dan taraf signifikansi sebesar $0,0001$. Sehingga variabel kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap pencapaian kepuasan kerja pada karyawan.

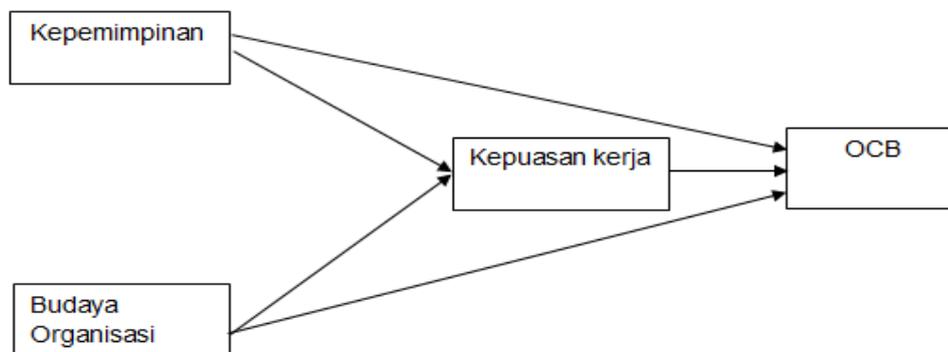
Kepemimpinan juga turut membentuk terjadinya perilaku OCB. Menurut Podsakoff,*et.al.* (2006:96) bahwa kepemimpinan dapat turut membentuk sikap OCB pada karyawan. Seperti halnya pemimpin mengelola penghargaan dan hukuman tergantung pada kinerja karyawan dalam upaya untuk membentuk perilaku karyawan. Tindakan lain yang cenderung mempengaruhi kinerja karyawan dengan cara yang berbeda seperti halnya ketika pemimpin memberikan imbalan dalam bentuk pujian, pujian dan persetujuan sosial yang didasarkan pada kinerja maka karyawan akan merasa diperlakukan adil.

Selain itu budaya organisasi juga dapat membentuk terjadinya perilaku OCB. Menurut Kwantz (dalam ahmadi,2010) budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan memiliki *service value* maka OCB akan muncul pada karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Sehingga OCB dapat terbentuk seiring dengan penanaman nilai-nilai yang di dalam perusahaan dan sebagai acuan di dalam berperilaku oleh karyawan yang berdasarkan nilai-nilai di dalam organisasi.

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan maka dapat dilakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk. Adapun tujuan dari

penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana ketiga variabel tersebut dapat menciptakan perilaku *organizational citizenship behavior* yang berguna terhadap peningkatan efektifitas perusahaan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui 1) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk ? 2) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk ? 3) apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk ? 4) apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk ? 5) apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk ?

MODEL PENELITIAN



Gambar 1
Model penelitian

KAJIAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Salah satu strategi yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan adalah melalui kualitas sumber daya manusia untuk menunjang produktifitas perusahaan melalui perilaku organisasi karyawan.

Adapun bentuk perilaku organisasi yang dibutuhkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah perilaku kewarganegaraan organisasi yaitu ketika karyawan bersedia untuk melakukan tugas ekstra diluar pekerjaan yang diberikan. Perilaku organisasi ini mencerminkan bagaimana karyawan menunjukkan loyalitas dan kepeduliannya terhadap kemajuan perusahaan akan tetapi tidak adanya sistem penghargaan formal yang mengikat. Sebagaimana pengertian OCB menurut Podsakoff dan MacKenzie (2006:262) yaitu “*Organization citizenship behavior (OCB) requires are discretionary behaviors on the part of salesperson that are believed to directly promote the effective functioning of an organization.*” Dapat dipahami berdasarkan definisi tersebut bahwa bentuk perilaku organisasi adalah bentuk kerelaan mengerjakan tugas di luar tanggung jawabnya, serta tidak ada sistem reward atas hal tersebut. Perilaku ini dapat dikatakan OCB apabila karyawan dapat mengerjakan pekerjaan di luar bidang pekerjaannya sebagai bentuk kepedulian serta tidak ada reward yang mengikatnya.

Hal tersebut setara menurut Katz dan Kahn (2012:495) bahwa OCB yang ditunjukkan oleh karyawan sangat bernilai bagi organisasi dan dapat berkontribusi terhadap efektifitas kinerja karyawan, menciptakan kompetensi lebih besar bagi karyawan serta cara terbaik dalam memperoleh keunggulan bersaing tanpa biaya yang lebih tinggi. Maka di dalam OCB terdapat bentuk kepedulian serta kerelaan dalam meningkatkan fungsi organisasi. William dan Anderson (dalam Organ, 2006:255) menyebutkan dua dimensi yang terdapat di dalam OCB yaitu sebagai bentuk kepedulian terhadap kemajuan serta produktivitas perusahaan dan juga kepedulian dengan sesama karyawan atau adanya ikatan sosial serta psikologis untuk membantu kolega dalam menyelesaikan pekerjaan. Sehingga apabila karyawan mampu menunjukkan OCB disebabkan oleh loyalitas terhadap kemajuan perusahaan serta adanya keinginan dalam membantu karyawan lain karena adanya ikatan psikologis dan sosial terhadap kolega.

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat disimpulkan OCB adalah jenis perilaku prososial yang dimiliki karyawan dalam bentuk membantu karyawan

lain, mendiskusikan masalah pekerjaan, menyelesaikan tepat waktu, peka terhadap kesalahan dalam pekerjaan yang dilakukan secara sukarela. Perilaku ini dilakukan oleh karyawan sebagai bentuk kepedulian terhadap pemeliharaan fungsi organisasi serta adanya unsur ikatan sosial psikologis antara sesama karyawan. OCB juga berkontribusi terhadap kemajuan perusahaan dengan biaya yang lebih rendah karena tidak adanya kompensasi atas pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah bagian yang sangat penting terhadap sikap kerja yang dimiliki karyawan. Kepuasan kerja akan menentukan bagaimana hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan karena berkaitan dengan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Locke dalam Luthans (2006:243) kepuasan kerja merfleksikan bagaimana seorang karyawan merasakan apa yang dikerjakannya serta berbagai aspek di dalam pekerjaan tersebut yang berasal dari penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Perasaan tersebut seperti dinyatakan oleh Robbin dan Judge (2009:107) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan melalui hasil evaluasi yang dilakukan. Jadi seseorang dikatakan memiliki kepuasan kerja ketika memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang dilakukan serta berbagai aspek di dalam pekerjaan tersebut.

Setara dengan pendapat sebelumnya, kepuasan kerja dapat diartikan perasaan dan sikap baik positif maupun negatif mengenai pekerjaan yang dilakukan. Hollebeck dan Wagner (1999:206-207) menjelaskan hal serupa bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang sebagai hasil dari persepsi seseorang terhadap pemenuhan kebutuhan serta nilai penting di dalam pekerjaan itu sendiri. Namun secara terperinci Hunt,*et.al.* dalam Luthans (2006:243) menjelaskan dimensi pokok bagaimana karyawan mempersepsikan kondisi kerjanya yang menciptakan kepuasan kerja. Dimensi tersebut seperti jenis pekerjaan itu sendiri (tanggung jawab, minat dan pengembangan), kualitas supervisi (dukungan sosial dan membantu), hubungan dengan rekan kerja (hubungan sosial yang sehat dan saling

menghormati), kesempatan promosi (peluang untuk menaiki jabatan) serta sistem gaji yang adil. Dimensi-dimensi ini adalah indikator dalam *job descriptive index* yaitu alat tes yang bertujuan untuk mengukur bagaimana persepsi karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan dimensi-dimensi pada pekerjaannya.

Maka dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah berhubungan dengan hal-hal yang disukai atau tidak disukai oleh karyawan di dalam pekerjaan. Jadi kepuasan kerja bersifat multidimensi karena berhubungan dengan berbagai aspek di dalam pekerjaan. Hal tersebut disebabkan oleh perbedaan kebutuhan serta nilai yang dimiliki individu sifatnya relatif dan beragam. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ganjuli dan Mital (1994:9) bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh standar dan persepsi karyawan. Dapat diasumsikan bahwa masing-masing individu memiliki seperangkat penilaian mengenai bagaimana nilai yang dimiliki berpengaruh terhadap hasil yang diterima seperti insentif, gaji dan promosi jabatan.

Kepemimpinan

Pemimpin dapat diartikan sebagai seseorang yang paling berpengaruh terhadap berjalannya sebuah organisasi. menurut Fairchild dalam Kartini Kartono (1998:38), pemimpin dapat diartikan melalui dua konteks yaitu secara luas dan spesifik. Secara luas pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengorganisir dan mengontrol orang lain melalui kekuasaan yang dimiliki. Sedangkan secara spesifik pemimpin adalah seorang yang membimbing-memimpin dengan kualitas, sifat persuasif dan penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya. Dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin perlu memiliki seperangkat keterampilan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Perkembangan konsep pemimpin di dalam sebuah kelompok dapat ditinjau berdasarkan kebutuhan akan kelompok yang ada. Maka dari itu beberapa ahli mengembangkan definisi kepemimpinan yang berisi seperangkat keterampilan khusus yang harus dimiliki oleh seseorang sebagai pemimpin. Kimball Young

dalam kartini kartono (1998:38) mengembangkan konsep kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu berdasarkan ekspektasi penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. Dapat diartikan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan diri dalam mengajak atau mendorong orang lain untuk melakukan sesuatu dengan menggunakan dominasi atas kelompoknya berada.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai seperangkat nilai-nilai dan simbol yang terdapat di dalam sebuah organisasi yang menjadi bagian dari ciri khas atau pembeda dengan organisasi lain. Kreitner dan Kinicki (2008:66) mengartikan budaya organisasi adalah seperangkat asumsi yang diakui secara implisit oleh anggotanya yang menentukan bagaimana berfikir, menentukan dan bereaksi terhadap lingkungan. Sedangkan sama halnya menurut Newstrom (2007:87) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi, kepercayaan, nilai dan norma yang diberikan kepada anggota organisasi. Dimana budaya tersebut sebagai pemahaman dasar bagi anggota baru untuk bersikap dalam sebuah masalah sesuai dengan budaya yang sudah dibentuk.

Budaya organisasi mencerminkan bagaimana sikap serta persepsi secara umum yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi. Hal ini diharapkan terdapat terjadinya kesamaan persepsi antara sesama anggota sekalipun berada dari latar belakang yang berbeda. Kreitner dan Kinicki (2008:66-67) menyatakan juga bahwa budaya organisasi ciri-ciri di dalam budaya organisasi yaitu perusahaan tidak hanya mempunyai satu budaya organisasi saja tetapi satu budaya dominan tetapi berbagai sub budaya. Kedua, budaya organisasi cenderung berubah sepanjang waktu dan ketiga, tidak ada satu budaya lebih baik atau lebih buruk dari budaya lainnya. Artinya, semua budaya memiliki aspek positif dan

negatif serta beberapa organisasi dapat sukses ketika memiliki budaya tertentu walaupun mungkin sangat tidak cocok pada perusahaan lain.

Budaya organisasi juga sangat penting bagi kesuksesan perusahaan. Menurut Newstrom (2008:87-88) budaya organisasi sangat penting bagi perusahaan karena memberikan identitas terhadap karyawan, sebagai sumber bagi stabilitas dan keberlangsungan organisasi serta pengetahuan mengenai budaya organisasi membantu karyawan baru menilai bagaimana organisasi berjalan. Jadi budaya organisasi dapat dikatakan sebagai simbol atau identitas bagi perusahaan dimana budaya organisasi menjadi acuan bagi karyawan untuk bertindak sehingga menjaga stabilitas bagi keberlangsungan organisasi.

Dari uraian di atas, hipotesis yang akan diuji antara lain adalah:

- H1: Diduga kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk
- H2: Diduga budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk
- H3: Diduga kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap OCB karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk
- H4: Diduga budaya organisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap OCB karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk
- H5: Diduga kepuasan kerja secara signifikan berpengaruh positif terhadap OCB karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Batavia Prosperindo Finance, Tbk yang beralamat di *Chase Plaza Kav.21 Lantai 12, Jalan Jendral Sudirman Setiabudi Jakarta Selatan*. Adapun pelaksanaan penelitian di lakukan pada bulan oktober 2014 hingga maret 2015. Total sampel penelitian yang ditetapkan adalah 174 karyawan dengan letak lokasi di jakarta, bekasi dan tanggerang. Alat

pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket dalam bentuk non tes. Dalam Sugiyono, angket merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Penelitian ini digunakan dengan 4 angket berdasarkan konsep operasional mengenai *organizational citizenship behavior*, kepemimpinan,kepuasan kerja,budaya organisasi. Adapun skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert.

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, maka dilakukan analisis data untuk menjawab hipotesis dari penelitian dan menjawab perumusan masalah dari penelitian tersebut. Pada penelitian ini teknik analisis data yang digunakan dengan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dari paket software statistik AMOS digunakan dalam pengembangan model dan pengujian hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi

Sebaran data responden dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan divisi sebanyak 174 orang dengan 13 divisi yang di dalam perusahaan. Penyebaran terbanyak berasal dari divisi marketing sebanyak 18%, divisi operasional sebanyak 13% dan divisi funding sebesar 9,8%. pada umumnya karyawan dengan jenis kelamin laki-laki dengan total presentase sebanyak 52% dan perempuan sebanyak 47%. Sedangkan pada karyawan terbanyak berasal dari usia 23-40 tahun sebanyak 54% dan dengan status pernikahan sebanyak 50% yang belum menikah. Responden pada penelitian ini juga pada umumnya merupakan karyawan dengan status kepegawaian tetap sebesar 77% dan juga jenjang pendidikan dengan mayoritas berasal dari jenjang strata 1 (S1) sebesar 85%, D3 sebanyak 12% dan S2 sebanyak 3%.

Analisa Deskriptif

Berdasarkan pengolahan skor variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa mean dalam variabel ini menunjukkan responden menjawab pertanyaan dengan nilai minimum 1 dan maksimal 5. Sedangkan pada umumnya karyawan menjawab

skor dalam rentang mean sebesar 3,7 yang artinya pada umumnya karyawan menyatakan setuju terhadap indikator pertanyaan mengenai kepemimpinan yang efektif. Kemudian berdasarkan pengkategorisasian skor diperoleh data dengan presentasi sebanyak 58,2% karyawan berada pada kategori skor tinggi dalam menjawab pertanyaan mengenai variabel kepemimpinan, sisanya pada kategori sedang sebanyak 18% dan 24% pada kategori rendah.

Berdasarkan data yang disajikan pada variabel budaya organisasi maka dapat disimpulkan bahwa pada umumnya karyawan menyatakan ragu-ragu pada pertanyaan mengenai variabel organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan mean yang berkisar 3,4 hingga 2,89. Sedangkan berdasarkan penghitungan kategorisasian pada variabel budaya organisasi pada rentang skor diperoleh kategori skor rendah mencapai sebesar 45% sedangkan pada skor kategori tinggi sebesar 40,23% dan 15% pada kategori rendah. Dengan demikian maka disimpulkan bahwa karyawan berada pada kategori ragu-ragu pada variabel budaya organisasi.

Pada variabel kepuasan kerja rata-rata karyawan menjawab pada rentang mean sebesar 3,5 maka hampir seluruh karyawan berada pada rentang setuju, akan tetapi beberapa indikator yang menjawab pada rentang ragu-ragu pada pertanyaan mengenai kepuasan kerja. Sedangkan menurut hasil pengkategorisasian diperoleh data 58,62% karyawan yang berada pada kategori skor jawaban tinggi serta sebanyak 24% yang berkategori rendah serta 18% berada pada kategori sedang.

Berdasarkan hasil pengolahan skor OCB menunjukkan mayoritas karyawan memilih jawaban ragu-ragu berdasarkan nilai mean yang diperoleh dalam setiap skor. Sedangkan pada pengkategorisasian skor diperoleh skor tertinggi sebesar 61% pada kategori sedang, 21% pada kategori skor jawaban tinggi dan pada kategori skor rendah mencapai presentase sebesar 16%.

Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Sebelum melanjutkan pada tahap analisis, terdapat uji prasyarat analisis data yang harus dipenuhi yang dilakukan dalam uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Tahap pertama adalah melakukan uji validitas, di dalam SEM uji

validitas dilakukan untuk menentukan tingkat kemampuan suatu indikator (variable manifes) dalam mengukur variabel laten, menurut Ridgon,*et all* dalam Sarjono dan Julianita (2015:35) bahwa suatu variabel dikatakan memiliki validits yang baik terhadap suatu konstruk laten apabila nilai t muatan faktornya (loading faktor) lebih besar dari nilai t kritis lebih besar dari 1,96 dan muatan faktornya lebih besar 7.

Sedangkan uji selanjutnya yaitu uji reliabilitas, uji ini bertujuan untuk mengukur tingkat konsistensi variabel manifes dalam mengukur konstruk latennya. Haer ,*et all* dalam Sarjono dan Julianita menyatakan bahwa sebuah konstruk mempunyai relibilitas yang baik apabila nilai *construct realibility* lebih besar dari 7 dan nilai *variance extracted* lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil uji CFA indikator yang dinyatakan tidak valid yaitu X1,X2,X3,X45,X46,X47,X48,X49,X50,X65.

Pengukuran Goodness of Fit (GOF)

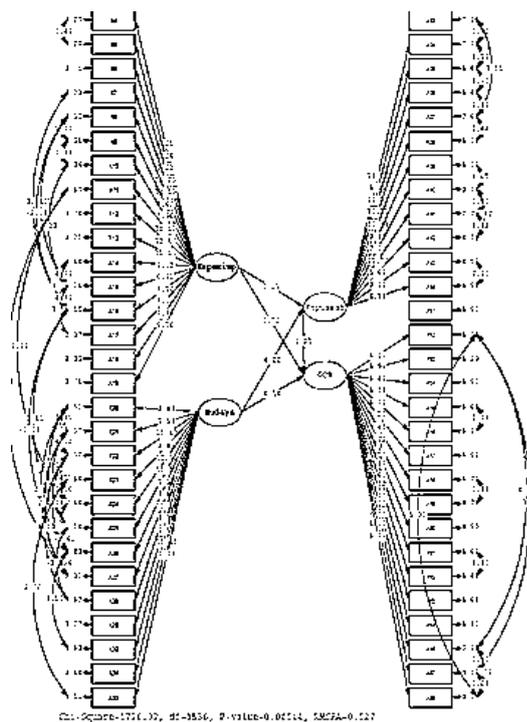
Pengukuran ini digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kecocokan antara data dengan model penelitian. Dengan pengukuran ini maka akan diketahui apakah model penelitian yang dilakukan cocok atau tidak digunakan. Dibawah ini merupakan hasil kecocokan model penelitian yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2
Goodness of Fit Model Penelitian

Ukuran GOF	Target Kecocokan	Hasil Perhitungan	Evaluasi Model
Chi Square	P > 0,05 Lebih kecil lebih baik	2079.04	Poor Fit
Normal Chi Square	X ² /df < 2	1.353	Good Fit
NCP	Nilai NCP Kecil	190.92	Good Fit
RSMEA	<0,05	0.027	Good Fit
ECVI	ECVI < ECVI for Saturated Model dan ECVI for Independence Model	2076.92<3422.00 2076.92<20779.23	Good Fit
AIC dan CAIC	AIC/CAIC<Saturated CAIC/AIC<Independence AIC/CAIC	2804.75<10538.14 2804.75<21020.46	Good Fit
NFI	> 0,9	0.90	Good Fit
NNFI	> 0,9	0.97	Good Fit

CFI	> 0,9	0.97	Good Fit
IFI	> 0,9	0.97	Good Fit
RFI	> 0,9	0.89	Poor Fit

Pengujian Hipotesis



Gambar 2
Nilai uji t

Analisis Parsial

Setelah model dinyatakan cocok (fit) maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisa secara parsial terhadap model yang telah di estimasi. Proses uji parsial dinilai berdasarkan *standard loading factor* pada masing-masing indikator serta nilai t value yang dimiliki oleh tiap indikator. Untuk mengetahui ada atau tidaknya signifikansi pada tiap indikator maka nilai t value tidak kurang 1,96 dengan menggunakan taraf signifikansi sebesar 5%. Selain itu dilihat berdasarkan

koefisien jalur atau *standard loading factor* untuk melihat seberapa besar hubungan antar variabel sebesar 0,5. Variabel kepemimpinan terdiri atas 16 indikator yang diukur diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,81 dengan nilai t value sebesar 12,67 pada indikator X19 yaitu mampu menganalisa suatu peristiwa, antisipasi dan mengenal peluang terjadinya masalah. Serta dengan skor terendah pada koefisien jalur sebesar 0,46 dengan nilai t value sebesar 6,21. Indikator yang mewakili variabel kepemimpinan mempunyai nilai koefisien jalur dan t value tertinggi. Variabel budaya organisasi terdiri atas 13 indikator yang dinyatakan valid. Berdasarkan data yang diperoleh indikator yang mencapai koefisien korelasi terbesar yaitu pada indikator X22 yaitu di dorong untuk bekerja dengan terkoordinasi dengan koefisien jalur sebesar 0,77 dan nilai t value sebesar 11,67. Sedangkan dengan nilai koefisien jalur terendah yaitu sebesar 0,56 dengan nilai t value 7,77. 13 indikator yang mewakili penilaian karyawan mengenai budaya organisasi yang berada di perusahaan.

Pada variabel kepuasan kerja terdiri atas 11 indikator dengan rata-rata *standard loading factor* / koefisien korelasi diatas 0,5. Pada indikator X34 merupakan indikator dengan nilai koefisien korelasi tertinggi sebesar 14,72 dengan t value sebesar 0,79 yaitu indikator pekerjaan yang menantang. Sedangkan pada indikator dengan koefisien korelasi terendah pada indikator X40 yaitu diberikan umpan balik. Pada variabel OCB terdiri atas 16 indikator pertanyaan dengan indikator tertinggi sebesar 0,74 dengan nilai t value sebesar 8,97 yaitu variabel mentaati peraturan perusahaan. Serta indikator dengan nilai t value terendah sebesar 5,77 dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,46 pada indikator mempelajari keterampilan baru. Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 4.18 maka dapat disimpulkan bahwa indikator mempelajari keterampilan baru merupakan indikator yang dapat ditingkatkan di dalam perusahaan. Sebagaimana menurut teori Podsakoff dan Mac Kenzie (2006:96) bahwa seorang karyawan dengan OCB yang baik akan dengan sukarela mempelajari keterampilan baru untuk mendukung kinerjanya di dalam perusahaan. Hal ini dapat ditingkatkan melalui pemberian fasilitas pelatihan, pengembangan hingga melanjutkan studi sebagai upaya peningkatan keterampilan pada karyawan.

Analisis Model Struktural

Berdasarkan hasil pengolahan analisis data menggunakan SEM, menunjukkan bahwa terdapat 3 hipotesis yang dinyatakan signifikan terhadap perilaku OCB bagi karyawan yaitu H2, H4 dan H5. Sedangkan H1 dan H3 dinyatakan tidak signifikan dan memiliki pengaruh yang kecil terhadap perilaku OCB pada karyawan.

Tabel 3
Hasil Hipotesis

No	Parameter	Koefisien Jalur	t hitung	Kesimpulan
1	KP ==> KK	0,07	0,03	H1 ditolak
2	BO ==> KK	0,34	4,12	H2 diterima
3	KK ==> OCB	0,24	3,21	H3 diterima
4	KP ==> OCB	0,05	0,7	H4 ditolak
5	BO ==> OCB	0,53	6,14	H5 diterima

Berdasarkan hasil pengolahan SEM pada uji struktural pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, maka diperoleh model struktural yang menggambarkan pengaruh antar variabel sebagai berikut :Dari hasil tersebut dapat dilihat persamaan struktural kepuasan kerja diperoleh koefisien korelasi pada kepemimpinan sebesar 0,065 dan budaya organisasi sebesar 0,34 dengan nilai t value masing-masing sebesar 0,83 pada kepemimpinan dan 4,20 pada budaya organisasi. Dengan nilai signifikansi budaya organisasi sebesar $4,20 > 1,96$ artinya bahwa variabel budaya organisasi memiliki tingkat signifikan terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi sebaliknya pada variabel kepemimpinan memiliki t value yang rendah dengan nilai $0,83 < 1,96$ yang artinya bahwa tidak signifikan hubungan antara kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Selain itu berdasarkan koefisien determinasi sebesar 0,12 yang artinya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 12%.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance, Tbk. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap OCB dan kepuasan kerja terhadap OCB.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Kotter dan Heskett (dalam Sutanto, 2002) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat akan memicu karyawan untuk berfikir, berperilaku, dan bersikap sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Artinya bahwa budaya organisasi yang kuat akan mendorong karyawan untuk menunjukkan sikap kerja yang optimal serta mendukung kreatifitas karyawan untuk memiliki performa kerja yang maksimal. Hal tersebut yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pencapaian kepuasan kerja. Maka untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan perlu mendukung kondisi perusahaan yang kondusif.

Budaya organisasi adalah salah satu faktor yang terpenting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku OCB yang dimiliki oleh karyawan berkembang seiring dengan proses sosialisasi nilai-nilai yang ada pada organisasi. Ketika nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan memiliki *service value* maka OCB akan muncul pada karyawan sehingga berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Ahmadi, 2010). Dalam hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap terbentuknya perilaku OCB. Nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan serta sistem yang dipersepsikan oleh karyawan terhadap kondisi perusahaannya membuat keterikatan secara emosional bagi karyawan. Sehingga munculnya perilaku OCB pada karyawan disebabkan karena perasaan nyaman yang timbul.

Sebagaimana menurut Organ bahwa OCB sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang dimiliki karyawan. Hasil penelitian mengenai pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada PT Tribus Swadaya Depok oleh Agung AWS Waspodo dan Lussy Minadaniati

(2012) dengan hasil uji t untuk kepuasan kerja adalah 2,386, dan signifikan 0.020. Dengan demikian menunjukkan bahwa ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap OCB. Hal ini disebabkan karena elemen dari kepuasan kerja menentukan sejauh mana performa kerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

KESIMPULAN

Hasil yang diperoleh berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis struktural menunjukkan, terdapat pengaruh secara bersama-sama sebesar 43% pada variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan di PT Batavia Prosperindo Finance,Tbk. Kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap OCB sebesar 37% dan kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 12%.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka terdapat beberapa saran yang diberikan bagi perusahaan yaitu PT.Batavia Prosperindo Finance,Tbk yang bertujuan untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Maka hal-hal yang perlu dipertimbangkan adalah perusahaan hendaknya memiliki format penilaian kinerja karyawan yang secara terstruktur, jelas dan transparan serta menjadi dasar dalam pengambilan kebijakan selanjutnya seperti promosi dan sistem pemberian kompensasi. Selain itu pemimpin memiliki peran dalam hal mengawasi, menilai dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkomunikasi mengenai pekerjaan yang dialami karyawan beserta saran dan solusi yang dapat diberikan kepada karyawan. Perusahaan juga perlu memperhatikan pemenuhan kebutuhan yang dimiliki oleh karyawan sebagai hak karyawan di dalam perusahaan seperti halnya kompensasi, kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dalam pekerjaan sehingga dapat tercapainya kepuasan kerja. Budaya organisasi juga perlu dikenalkan kepada perusahaan sebagai identitas yang ada di dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan melalui proses sosialisasi terhadap karyawan dan contoh yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan. Contoh perilaku tersebut seperti halnya di dalam perilaku OCB

yaitu mentaati peraturan perusahaan, bersedia membantu orang lain, menjaga inventaris perusahaan serta tetap menerima beban pekerjaan secara positif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiansyah, Riza Andi., 2008. "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja: Studi pada karyawan departemen pabrikan PT PG Krebet Baru Malang." Skripsi, Universitas Negeri Malang.
- Chandler, Dawn, A.B. Rami Shani, Jean-Francois Coget, dan James B. Lau., 2009. *Behavior In Organization*. Singapura: Mc Graw Hill.
- Dariyo, Agoes., 2004. *Psikologi Perkembangan Dewasa Muda*. Jakarta: Grasindo.
- Cohen, Allan R. dan Stephen L. Fink., 2001. *Effective Behavior in Organization*. United State of America: Mc Graw Hill.
- Gray, Jerry L. dan Frederick A. Starke., 1984. *Organizational Behavior*. United State of America : Charles E. Merrill Publishing Co.
- Hellrigel, D. dan J.W. Slochum., 2007. *Fundamental Of Organizational Behavior*. Southwestern: Thomson.
- Hutahajan, Benny., 2013. "The Effect Of Transformational Leadership, Organizational Culture, Reward to OCB of Employee Behavior At PT Barata Indonesia (Persero)." *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* Vol.5, Australia.
- Khan, Kadar, Sofiah dan Mohd Zabid Abdul Rashid., 2012. "The Mediating effect of Organizational Commitment In The Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship With OCB." *International Journal of Business and Social Science* Vol.3 No.8, Malaysia.
- Kartono, Kartini., 1988. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner., 2008. *Organizational Behavior*. United State of America: Mc Graw Hill.

- Kumar Mital, Ashok dan HC. Ganjuli., 1994. *Effective Management*. New Delhi: India.
- Lau, James B. dan A. B. Shani., 2005. *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*. Singapura: Mc Graw Hill.
- Luthans, Fred., 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI.
- Luthans, Fred., 1995. *Organizational Behavior*. Singapura : Mc Graw Hill.
- Murphy., 2002. "Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behaviour : A Study of Australian Human-Service Professionals." *Journal of Managerial Psychology*, Vol.17, Australia.
- Nazari, Kamran, Mostafa Emami, Shataw Darvishi., 2012. *Antecedent and Consequence of Organizational Citizenship Behavior*. Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research Behavior.
- Newstrom, John W., 2007. *Organizational Behavior*. United State of America: Mc Graw Hill.
- Nur'Aini,Siti., 2009. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pelayanan Melalui Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT Telkom Area Jember." Skripsi, Universitas Negeri Jember.
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, Scott B. MacKenzie., 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. California: Sage Publication Inc.
- P, Ahmadi., 2010. "The Relationship OCB and Social Exchange Construct". *European Journal Of Economics, Finance and Administrative Science*.
- Rivai, Veithzal., 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbin, Stephen dan Timothy A. Judge., 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Robbin, Stephen P. dan Timothy A. Judge., 2009. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall International Edition.
- Schultz D. dan S. Schultz., 2006. *Psychology & Work Today*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Sesen, Harun, Semih Soran, Ebru Caymaz., 2014. *Dark Side of Organizational Citizenship Behavior*. International Journal of Business and Social Science Vol.5 No.5.

Wagner, John A. dan John R. Hollenbeck., 1999. *Management of Organizational Behavior*. United State of America: Prentice Hall.

Wibowo., 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Yuke, Gary., 2010. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks.