

Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Universitas Jember

Safi'udin¹
safiudin.fk@unej.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti sejauh mana kepuasan kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Universitas Jember secara langsung maupun melalui variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai *intervening*. Metode kegiatan penelitian ini akan lebih memprioritaskan pada analisis datayang akan diperoleh dari survei kepada pegawai di lingkungan Universitas Jember dengan penentuan sampel menggunakan *purposive sampling* dan jumlah sample sebanyak 102 orang. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Iklim organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), lain halnya dengan Kepuasan kerja yang tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari hasil analisis data ditemukan Kepuasan kerja Iklim organisasi dan Komitmen organisasi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai Universitas Jember; sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai disarankan untuk membentuk dan mempertahankan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pegawai dan Universitas Jember.

Kata Kunci: kepuasan kerja, iklim organisasi, komitmen organisasi, OCB, kinerja

Abstract

The aim of this research is to examine job satisfaction, organisation atmosphere, and organisation commitment for staff performance of University of Jember directly as well as through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as intervening. The method of this research will more priority for data that obtained from University of Jember staffs survey. Sample will be determined by purposive sampling with number of sample is 102 persons. Structural Equation Modeling (SEM) will be used as analytical technique. Based on the research can be obtained that organization atmosphere and organisation commitment influence significantly toward OCB rather than job satisfaction. As a result, Job satisfaction, organisation atmosphere, and organisation commitment are not directly influence to University of Jember Staff performance, meanwhile OCB influence to staff performance. It can be concluded that the OCB should be established and implemented to increase job performance of staffs and University of Jember.

Keyword: *job satisfaction, organizational atmosphere, organization commitment, Organizational Citizenship Behavior, performance*

¹ *Analisis Kepegawaian di Universitas Jember*

Pendahuluan

Universitas Jember sebagai universitas terkemuka di kota Jember selain memiliki tenaga pengajar (dosen) juga memiliki banyak pegawai di lingkungan Universitas Jember. Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin. Bahkan, pegawai yang puas akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya bahwa kecerdasan emotional dan komitmen organisasi secara empiris sangat berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional dan secara simultan (Elizabeth Siahaan). Dalam penelitiannya (Christantius dwi atmaja, 2014) membuktikan bahwa terdapat pengaruh kontrak psikologis dan dukungan organisasional terhadap komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* pegawai. Penelitian tentang elemen-elemen organisasi seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan komitmen organisasi secara independen dihubungkan dengan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, dimana dalam rangka mencapai tujuan organisasi, elemen-elemen tersebut di atas tidak dapat berdiri sendiri, melainkan secara bersama-sama ikut memberikan kontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang pada akhirnya akan membantu pencapaian tujuan utama organisasi yaitu kinerja organisasi yang tinggi. Untuk itu, maka diajukan

permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Jember ?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Jember ?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Jember ?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai pada pegawai Universitas Jember ?
5. Apakah iklim organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai pada pegawai Universitas Jember ?
6. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai pada pegawai Universitas Jember ?
7. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja pada pegawai Universitas Jember?

Berdasarkan pada latar belakang dan perumusan masalah, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh yang telah dijelaskan di rumusan masalah. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi Universitas Jember terkait bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasi sehingga membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tinjauan Pustaka

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2009). Rivai dan Mulyadi (2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Azeem (2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima komponen kepuasan kerja, yaitu:

1. Pembayaran (*Pay*)
2. Pekerjaan (*Job*)
3. Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)
4. Atasan (*Supervisor*)
5. Rekan kerja (*Co-workers*)

Iklim Organisasi

Stringer (dalam Wirawan, 2007) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Litwin & Stringer's (Hidayat 2001 : 15-19) ketika mengkaji tentang dimensi – dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut *Litwin & Stringer Organizational Climate* (LSOC). Mereka juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu set ciri yang dapat diukur tentang lingkungan kerja, yang bergantung pada persepsimanusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Dalam konteks kajian ini, iklim organisasi merujuk kepada nilai

yang diperoleh dari tujuh dimensi, yaitu struktur, tanggung-jawab individu, interaksi, imbalan dan sanksi, konflik, risiko, dan identitas.

Komitmen Organisasi

Pengertian komitmen organisasi Menurut Wibowo (2012:507) komitmen organisasional adalah “mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya”.

Bentuk-bentuk Komitmen Organisasional Allen dan Mayer (dalam Herlina, 2013 : 157) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang pegawai pada suatu organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*): Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (2006) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ (2006) juga mencatat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) ditemukan sebagai

alternatif penjelasan pada hipotesis "kepuasan berdasarkan kinerja". Organ menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) harus didefinisi ulang menggunakan *contextual performance* dimana *contextual behavior* adalah aktivitas yang tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga teknisnya berfungsi.

Organ (2006) juga mengemukakan bahwa terdapat lima dimensi dari *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu :

a. *Altruism*

Perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan kegiatan organisasional.

b. *Civic Virtue*

Perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi – fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.

c. *Conscientiousness*

Berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum yang diharapkan organisasi.

d. *Courtesy*

Perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak orang lain yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah-masalah pekerjaan yang berkaitan dengan pegawai lain.

e. *Sportmanship*

Perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk mentolerir keadaan yang kurang ideal dengan tidak membuat isuisu yang merusak meskipun merasa kurang berkenan.

Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2009) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Robert L.Mathis dan John H. Jackson (2001) dalam Khaerul Umam (2010), faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu :

1. Kemampuan
2. Motivasi
3. Dukungan yang diterima
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
5. Hubungan dengan organisasi.

Hubungan Antar Variabel

Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) terdapat dalam literatur-literatur mengenai organisasi, antara lain oleh Organ (1988); Organ&Ryan (1995); Podsakoff, et all (1993,2000). Kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Sehingga hampir tidak ada perdebatan yang berarti di kalangan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap

Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB tidak selalu berpengaruh dan signifikan. Yoga Putrana, Azis Fathoni, dan Moh Mukeri Warso (2016) meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB di sebuah perusahaan di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan terhadap *organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT.Gelora Persada Mediatama, Semarang.

Hubungan Iklim Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Bolino dan Turnley (2003) mengatakan bahwa ada hubungan signifikan antara OCB dengan individu yang merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Pegawai merasakan bahwa organisasi memperhatikan dan peduli menyebabkan mereka memberikan balasan kepada organisasi dengan melakukan perilaku-perilaku konstruktif di luar persyaratan kerja organisasi. Demikian pula jika organisasi mampu memberikan iklim organisasi yang dipersepsikan secara positif oleh pegawai maka akan memunculkan perilaku OCB. Jika pegawai memiliki OCB maka pegawai mampu mengendalikan perilakunya sendiri atau memilih perilaku yang sesuai untuk kepentingan organisasi.

Perilaku ini akan muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas bila melakukan sesuatu yang lebih bagi organisasi. Kondisi ini terjadi jika pegawai memiliki persepsi positif pada organisasinya, termasuk pada iklim dalam organisasi tersebut. Bersonadan Avilio menemukan pada beberapa

penelitian bahwa salah satu faktor penting yang membentuk OCB adalah iklim organisasi. Iklim organisasi akan menentukan apakah seseorang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur atau tidak (Brahmana & Sofyandi, 2007).

Agung AWS Wasposito dan Lussy Minadaniati (2012) dalam penelitian mereka mengungkapkan bahwa Iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

C.O. Reilly dan J. Chatman (1986) dalam Luthans (2006) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Porter, Mowday dan Steer (1982) menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi adalah orang yang bersedia memberikan sesuatu sebagai kontribusi bagi organisasi sehingga kinerjanya akan meningkat. MacKenzie (1997) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja. Schell (1981), Schappe (1998) dan Debora (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

María Zayas-Ortiz, Ernesto Rosario dan Eulalia Marquez and Pablo Colón Gruñeiro (2014) meneliti hubungan antara komitmen organisasi terhadap OCB di sebuah bank swasta di Puerto Rico. Hasilnya menunjukkan ada sebuah korelasi positif antara komitmen organisasional indikator OCB.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja mempunyai efek positif terhadap kinerja pegawai, demikian juga ketidakpuasan akan berdampak negatif terhadap kinerjanya. Kemangkiran, keluar dari pekerjaan, protes merupakan contoh efek dari ketidakpuasan (Luthans, 2006). Kaitan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai juga dikemukakan oleh Ostroff (1992) yang ditunjukkan oleh keadaan perusahaan dimana pegawai yang terpuaskan cenderung lebih efektif daripada perusahaan-perusahaan dengan pegawai yang kurang terpuaskan.

Titik Rosita (2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan/pegawai.

Hubungan Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Iklim organisasi adalah keadaan kualitas lingkungan internal atau psikologik di dalam organisasi perusahaan yang dipersepsikan oleh setiap pegawai dan diasumsikan memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku pegawai. Sedangkan Kinerja pegawai adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Penelitian yang menganalisis hubungan antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai dalam organisasi koperasi dilakukan oleh Hamidah Nayati Utami (2013). Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Iklim Organisasi secara simultan dan parsial

terhadap variabel Kinerja anggota koperasi.

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Komitmen pegawai terhadap organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Porter, Steers, Boulian, dan Mowday 1974 adalah refleksi kekuatan keterlibatan dan kesetiaan pegawai terhadap organisasi (Babaskus et al, 1996). Komitmen yang tinggi akan mempengaruhi kinerja, sedangkan jika komitmen rendah akan menyebabkan munculnya keinginan untuk keluar (Mac Kenzie, 1998). Hackett, 1994 menyatakan bahwa *consequence* dari komitmen pada organisasi adalah kinerja dan keinginan untuk keluar dari organisasi.

Studi empiris dilakukan oleh Ida Respatiningsih dan Frans Sudirjo (2015) menemukan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

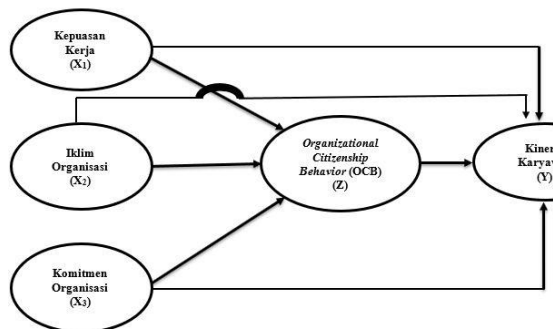
Hubungan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dengan Kinerja Pegawai

Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai yang memiliki OCB yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Ariani (2008) juga mengemukakan bahwa perilaku positif ditempat kerja akan mendukung kinerja individu dan keefektifan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Marita Ahdiyana (2009) menunjukkan bahwa perilaku positif pegawai atau anggota organisasi yaitu melalui OCB mampu mendukung kinerja individu dan kinerja organisasi untuk perkembangan organisasi yang lebih baik. Yu-Je Lee, I-Chao Lee And Chin-Lang Lin (2015) dalam penelitiannya juga menunjukkan

bahwa OCB memiliki berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan keluarga di Taiwan.

Kerangka Konseptual

Dari tinjauan pustaka, maka disusun suatu kerangka pemikiran teoritis yang menyatakan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini, untuk lebih jelasnya kerangka pemikiran teoritis digambarkan dalam gambar berikut ini :



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dan Effendi (2006 : 5) menjelaskan bahwa : “Apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Penelitian ini termasuk penelitian eksplanatori karena tujuannya menjelaskan pengaruh antar variabel atau hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Hasil penelitian dengan pengujian hipotesis diharapkan dapat menghasilkan teori baik yang mendukung teori sebelumnya maupun menolak teori sebelumnya sesuai dengan hasil pengujian hipotesisnya.

Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai yang ada di Universitas Jember. Sedangkan sampel dari penelitian ini jumlahnya 10% dari populasi didasarkan pada pendapat Imam ghozali (2011) tentang ketentuan-ketentuan yang hendaknya dipenuhi untuk dapat menggunakan analisis SEM yaitu ukuran sampel yang harus dipenuhi minimal berjumlah 100. Dalam analisis SEM mensyaratkan minimal sampel yang digunakan sebanyak 100.

Definisi Operasional Variabel

Kepuasan Kerja (X₁)

- X_{1.1} Pembayaran (*Pay*)
- X_{1.2} Pekerjaan (*Job*)
- X_{1.3} Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)
- X_{1.4} Atasan (*Supervisor*)
- X_{1.5} Rekan kerja (*Co-workers*)

Iklim Organisasi (X₂)

- X_{2.1} Struktur
- X_{2.2} Tanggungjawab individu
- X_{2.3} Interaksi
- X_{2.4} Imbalan dan sanksi
- X_{2.5} Konflik
- X_{2.6} Risiko
- X_{2.7} Identitas

Komitmen Organisasi (X₃)

- X_{3.1} Komitmen afektif (*affective comitment*)
- X_{3.2} Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)
- X_{3.3} Komitmen normatif (*normative commiment*)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)

- Z₁ Altruism
- Z₂ Civic Virtue
- Z₃ Conscientousness
- Z₄ Courtesy
- Z₅ Sportmanship

Kinerja Pegawai(Y)

- Y₁ Kemampuan
- Y₂ Motivasi
- Y₃ Dukungan yang diterima
- Y₄ Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- Y₅ Hubungan dengan organisasi

Metode Pengumpulan data

a. Data primer

Data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian melalui penyebaran kuesioner (Ferdinand, 2006). Dalam penelitian ini data tersebut didapat dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada responden yaitu pegawai Universitas Jember.

Instrumen penelitian ini adalah kuesioner yang berisi daftarpertanyaan dari masing-masing variabel dengan 5 (lima) pilihan jawaban yang dibagikan kepada responden untuk dijawab secara mandiri. Pengukuran variabel adalah proses pemberian angka terhadap obyek atau fenomena menurut aturan tertentu (Nazir, 2004: 143). Skala pengukuran dalam jawaban atas pertanyaan pada kuesioner menggunakan skala ordinal berdasarkan Skala Likert (*Likert Scale*) dengan 5 (lima) pilihan jawaban. Nilai dari masing – masing jawaban adalah :

- 1 Sangat tidak setuju
- 2 Tidak setuju
- 3 kurang setuju
- 4 Setuju
- 5 Sangat setuju

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti melalui buku, jurnal dan artikel.

Metode Analisis Data

Pengujian analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan *software*

AMOS 24.0 adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis statistika. Analisis yang digunakan adalah:

1. Pengujian Validitas dan Reabilitas

Uji kualitas data penelitian terbagi menjadi 2 bagian, yaitu validitas dan reliabilitas data. Uji kualitas data merupakan tahapan yang harus dilewati sebuah model penelitian sebelum sampai pada uji pengaruh maupun uji korelasi. Secara umum, validitas data menggambarkan kecocokan tiap indikator terhadap variabelnya. Sedangkan reliabilitas data menunjukkan kehandalan data penelitian.

Untuk menguji validitas SEM diketahui melalui nilai “*Estimate*”. (Perlu diingat bahwa validitas dilakukan untuk menguji indikator variabel, jadi yang dicocokkan adalah nilai variabel terhadap indikatornya, Ghazali (2011) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut valid jika nilai “*Estimate*” > 0,05. Selanjutnya untuk menguji reliabilitas data digunakan indikator berdasarkan rumus *Variance Extracted* (AVE) dan *Construct Reliability* (CR). Ghazali (2013) menjelaskan bahwa indikator dari variabel disebut reliabel jika nilai AVE ≥ 0,05 dan CR ≥ 0,07.

$$AVE = \frac{\sum \text{Standardized Loading}^2}{\sum \text{Standardized Loading}^2 + \sum \epsilon_j}$$
$$CR = \frac{(\sum \text{Standardized Loading})^2}{(\sum \text{Standardized Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

2. Uji Asumsi *Structural Equation Modeling* (SEM)

a. Uji Normalitas

Uji Normalitas dilakukan baik normalitas terhadap data univariat maupun normalitas multivariate dimana beberapa variabel yang digunakan sekaligus dalam analisis akhir. Untuk menguji dilanggar atau tidaknya asumsi normalitas, maka dapat dilakukan dengan nilai statistik Z untuk skewness dan kurtosis-nya dan secara empirik dapat dilihat pada critical ratio (CR). Jika dipergunakan tingkat signifikan 5 % (0,05), maka nilai CR yang berada diantara -1,96 dengan 1,96 dikatakan data distribusi normal, baik secara univariat maupun secara multivariate (Imam, 2005 :128).

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Imam, 2008 : 231).

c. Uji Outliers

Uji Outliers adalah kondisi observasi dari suatu data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi lainnya yang muncul dan dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel kombinasi (Imam, 2008:227). Apabila terjadi outliers dapat dilakukan perlakuan khusus pada outliers-nya asal diketahui bagaimana munculnya outliers tersebut. Deteksi terhadap adanya multivariate outliers dilakukan dengan memperhatikan dengan nilai *mahalanobis distance*.

Kriteria yang digunakan adalah berdasarkan nilai *Chi Square* pada derajat kebebasan (*degree of freedom*) sebesar jumlah variable indikator pada tingkat signifikansi $P < 0,5$. Kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* lebih besar dari *Chi Square* yang disyaratkan, maka kasus tersebut adalah multivariate outliers (Imam, 2005:130).

3. Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)

Analisis data dilakukan dengan melalui kegiatan: (1) mengelompokkan data sejenis dalam suatu tabel (tabulasi), (2) menganalisis data dengan melakukan perhitungan-perhitungan menurut metode penelitian kuantitatif dengan teknik analisis yang akan digunakan adalah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan program software AMOS 24.0.

Sebagai salah satu teknik analisis multivariate, SEM memungkinkan dilakukannya analisis terhadap serangkaian hubungan secara simultan sehingga memberikan efisiensi secara statistik (Agusty, 2002:165). SEM memiliki karakteristik utama yang membedakan dengan teknik analisis multivariate yang lain.

Karakteristik utama dari SEM adalah sebagai berikut:

- a. Estimasi hubungan ketergantungan ganda (*multivariate dependence relationship*);
- b. Memungkinkan untuk mewakili konsep yang sebelumnya tidak teramati dalam hubungan yang ada serta memperhitungkan kesalahan pengukuran dalam proses estimasi;
- c. Setelah uji asumsi SEM terpenuhi, maka dilakukan uji kelayakan

model. Untuk menguji kelayakan model yang dikembangkan dalam model persamaan struktural, maka akan digunakan beberapa indeks kelayakan model. Adapun kriteria tersebut adalah:

- 1) *X² (Chi Square Statistic)*, nilai *Chi square* yang kecil akan menghasilkan nilai probabilitas lebih besar dari tingkat signifikan dan hal itu menunjukkan bahwa input matriks kovarian antar prediksi dengan sesungguhnya tidak berbeda secara signifikan;
- 2) *Significance probability*, yang dapat diterima atau mengindikasikan kesesuaian model baik adalah nilai probability sama dengan atau lebih besar 0,50;
- 3) *Root mean square error of approximation (RCEA)* mengukur penyimpangan nilai parameter pada suatu model dengan matriks kovarian populasinya. RSEM merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic *Chi square* menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima;
- 4) *Goodness of fit index (GFI)* digunakan untuk menghitung proporsi ketimbang dari varians dalam matriks covarians populasi yang terestimasi. Indeks ini mencerminkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat model yang diprediksi dan dibandingkan dengan data sebenarnya. Nilai GFI ini berkisar dari 0 sampai 1,0. Nilai GFI yang dikatakan baik adalah lebih besar atau sama dengan 0,90;
- 5) *Adjusted Good of Fit Index (AGFI)* adalah analog dari R² (*R Square*) dalam regresi berganda fit indeks ini disesuaikan terhadap *degree of freedom* yang tersedia untuk menguji diterima atau tidaknya model. Tingkat penerimaan model. Tingkat penerimaan model direkomendasi akan bila mempunyai nilai sama atau lebih besar 0,90;
- 6) *Nomered Chi Square (CMIN/DF)* adalah ukuran yang diperoleh dari *chisquare* dibagi dengan *degree of freedom*. Nilai yang direkomendasikan untuk menerima kesesuaian nilai model adalah nilai CMIN/DF yang lebih kecil atau sama dengan 2,0 atau 3,0;
- 7) *Tuker Lewis Index (TLI)* adalah sebuah alternatif *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah baseline model. Nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model lebih besar atau sama dengan 0,90 dan nilai yang mendekati 1,0 menunjukkan model fit yang sangat baik;
- 8) *Comperative Fit Index (CIF)* juga dikenalkan sebagai *Bentler Comperative Index*. CIF menggunakan index kesesuaian *incremental* yang juga membandingkan bahwa model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik adalah apabila CIF lebih besar atau sama dengan 0,90. Model teoritis dibangun melalui telaah pustaka, yang kemudian akan diuraikan lagi sebagai model yang akan dianalisis dengan menggunakan SEM.

Hasil Penelitian

Uji Instrumen Penelitian (Uji Validitas dan Realibilitas)

Pada pembahasan ini akan dikaji mengenai analisis kualitas data pada *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan alat analisis AMOS versi 24. Berikut hasil analisis uji kualitas data dari output SEM:

Berikut adalah summary analisis uji kualitas data (Validitas dan Reliabilitas)

	Estimate
Organizational Citizenship Behavior <--- Kepuasan Kerja	,140
Organizational Citizenship Behavior <--- Iklim Organisasi	,348
Organizational Citizenship Behavior <--- KomitmenOrganisasi	,427
Kinerja_Karyawan <--- KomitmenOrganisasi	,060
Kinerja_Karyawan <--- Organizational Citizenship Behavior	,937
Kinerja_Karyawan <--- Kepuasan Kerja	,237
Kinerja_Karyawan <--- Iklim Organisasi	-,308
X11 <--- Kepuasan Kerja	,546
X12 <--- Kepuasan Kerja	,705
X13 <--- Kepuasan Kerja	,174
X14 <--- Kepuasan Kerja	,271
X21 <--- Iklim Organisasi	,601
X22 <--- Iklim Organisasi	,619
X23 <--- Iklim Organisasi	,438
X24 <--- Iklim Organisasi	,744
X25 <--- Iklim Organisasi	,706
X26 <--- Iklim Organisasi	-,041
X31 <--- KomitmenOrganisasi	,435
X32 <--- KomitmenOrganisasi	,699
X33 <--- KomitmenOrganisasi	,636
X27 <--- Iklim Organisasi	,122
X15 <--- Kepuasan Kerja	,262
Z5 <--- Organizational Citizenship Behavior	,546
Z4 <--- Organizational Citizenship Behavior	,658
Z3 <--- Organizational Citizenship Behavior	,533
Z2 <--- Organizational Citizenship Behavior	,275
Z1 <--- Organizational Citizenship Behavior	,603
Y5 <--- Kinerja_Karyawan	,632
Y4 <--- Kinerja_Karyawan	,474
Y3 <--- Kinerja_Karyawan	,550
Y2 <--- Kinerja_Karyawan	,680
Y1 <--- Kinerja_Karyawan	,677

Variabel	Indikator	Standard ized Loading	Measure ment Error	Keteran gan	CR
Kepuasan Kerja (X1)	X1.1 Pembayaran (Pay)	0,546	0,702	Valid	0,487
	X1.2 Pekerjaan (Job)	0,705	0,303	Valid	
	X1.3 Kesempatan promosi (Promotion opportunities)	0,174	0,970	Valid	
	X1.4 Atasan (Supervisor)	0,271	0,927	Valid	
	X1.5 Rekan kerja (Co-workers)	0,262	0,931	Valid	
Iklim Organisasi (X2)	X2.1 Struktur	0,601	0,639	Valid	0,671
	X2.2 Tanggung jawab individu	0,619	0,617	Valid	
	X2.3 Interaksi	0,438	0,808	Valid	
	X2.4 Imbalan dan sanksi	0,744	0,446	Valid	
	X2.5 Konflik	0,706	0,502	Valid	
	X2.6 Risiko	-0,041	0,998	Tidak Valid	
	X2.7 Identitas	0,122	0,985	Valid	
Komitmen Organisasi (X3)	X3.1 Komitmen afektif (affective comitment)	0,435	0,811	Valid	0,620
	X3.2 Komitmen berkelanjutan (continuance commitment)	0,699	0,511	Valid	
	X3.3 Komitmen normatif (normative comitment)	0,636	0,596	Valid	
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)	Z1 Altruism	0,603	0,636	Valid	0,659
	Z2 Civic Virtue	0,275	0,924	Valid	
	Z3 Conscientousness	0,533	0,716	Valid	
	Z4 Courtesy	0,658	0,567	Valid	
	Z5 Sportmanship	0,546	0,702	Valid	
Kinerja Karyawan (Y)	Y1 Kemampuan	0,677	0,542	Valid	0,742
	Y2 Motivasi	0,68	0,538	Valid	
	Y3 Dukungan yang diterima	0,55	0,698	Valid	
	Y4 Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan	0,474	0,775	Valid	
	Y5 Hubungan dengan organisasi	0,632	0,601	Valid	

Dari table di atas, semua indikator dari variabel dikatakan valid karena memiliki nilai "Estimate" > 0,05; kecuali indikator X2.6 Risiko dari

variabel iklim organisasi yang dinyatakan tidak valid karena memiliki nilai $-0,041 < 0,05$. Sedangkan semua variabel dinyatakan reliabel karena memiliki nilai $AVE \geq 0,05$ dan $CR \geq 0,07$.

Analisis Data

a. Uji Asumsi SEM

Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas pada masing-masing variabel laten, maka dilakukan uji asumsi untuk melihat apakah persyaratan yang diperlukan dalam pemodelan SEM dapat dipenuhi. Persyaratan yang harus dipenuhi adalah asumsi multivariate normal, tidak ada multikolinieritas atau singularitas dan outlier.

Evaluasi asumsi-asumsi SEM:

1. Ukuran Sampel

Jumlah sampel dalam kasus ini adalah 100, artinya sudah memenuhi aturan bahwa untuk AMOS sebaiknya antara 100-400.

2. Uji Normalitas Data

Perhatikan output AMOS *Assessment of Normality*, jika nilai *Critical Ratio* (c. r.) untuk kurtosis (keruncingan) maupun skewness (kemencengan) lebih besar dari 2.58 maka distribusi tersebut tidak normal secara univariat. Sedangkan secara multivariate (bersama-sama) dapat dilihat pada c.r. pada baris terakhir dengan ketentuan yang sama. Dalam kasus ini terdapat data yang berdistribusi tidak normal secara *multivariate*.

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis
Y1	3,000	5,000	,527	2,172	,653
Y2	2,000	5,000	-,329	-1,358	1,549
Y3	1,000	5,000	-1,367	-5,637	8,718
Y4	2,000	5,000	-1,016	-4,190	2,696
Y5	2,000	5,000	-,243	-1,002	1,880
Z1	3,000	5,000	,424	1,749	-,270
Z2	1,000	5,000	-1,394	-5,746	2,832
Z3	2,000	5,000	-,503	-2,075	-,067
Z4	2,000	5,000	-,814	-3,356	1,733
Z5	2,000	5,000	-,587	-2,420	1,953
X15	2,000	5,000	-,358	-1,474	,980
X27	1,000	5,000	,255	1,052	-,799
X33	1,000	5,000	-1,315	-5,423	4,185
X32	2,000	5,000	-,863	-3,559	,330
X31	2,000	5,000	-,865	-3,566	3,060
X25	1,000	5,000	-1,030	-4,245	,886
X24	1,000	5,000	-,751	-3,097	,214
X23	2,000	5,000	-,332	-1,367	,381
X22	2,000	5,000	-,755	-3,112	1,338
X21	2,000	5,000	-,755	-3,113	,854
X14	2,000	5,000	-1,245	-5,135	2,699
X13	1,000	5,000	-,383	-1,577	-,826
X12	2,000	5,000	-1,192	-4,915	2,455
X11	2,000	5,000	-1,145	-4,723	1,915
Multivariate					142,643

3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dapat dilihat melalui determinan matriks kovarians. Nilai determinan yang sangat kecil atau mendekati nol, menunjukkan indikasi terdapatnya masalah multikolinearitas atau singularitas, sehingga data itu tidak dapat digunakan untuk penelitian (Imam, 2008 : 231). Uji Normalitas Data dengan *Determinant of Sample Covariance Matrix*, yaitu melihat apakah terdapat multikolinearitas dan singularitas dalam sebuah kombinasi variabel. Determinant yang benar-benar kecil mengindikasikan adanya multikolinearitas atau singularitas. Diharapkan *Determinant of Sample Covariance Matrix* menjauhi NOL dan lebih baik lagi jika > 1.

4. Uji Outliers

Evaluasi terhadap multivariate outliers dapat dilihat melalui output AMOS *Mahalanobis Distance*. Kriteria yang digunakan pada tingkat $p < 0.001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan X^2 pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur yang digunakan dalam penelitian. Dalam

kasus ini variabelnya adalah 25, Hasilnya adalah 52,620. Artinya semua data/kasus yang lebih besar dari 52,620 merupakan outliers multivariate. Dari hasil AMOS dapat dilihat bahwa tidak data yang lebih besar dari nilai tersebut.

Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Hasil pengujian SEM dengan program AMOS 24.0, memberikan hasil model persamaan struktural yang menunjukkan hubungan antar variabel laten pada penelitian ini yang terdiri dari Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja Pegawai seperti yang disajikan dalam Gambar berikut:

Goodness of Fit Indeks	Cut of Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi Square	≤ 282.511 , dimana Chi Square untuk df 245; Taraf Sig 5% = 282.511	245,049	Baik
Probability	> 0.05	0.06	Baik
GFI	> 0.90	0.746	Marginal
AGFI	> 0.90	0.690	Marginal
IFI	> 0.90	0.686	Marginal
TLI	> 0.90	0.628	Marginal
CFI	> 0.90	0.670	Marginal
NFI	> 0.90	0.495	Marginal
RMSEA	< 0.08	0.009	Baik

Uji Kausalitas (Uji Hipotesis)

Setelah uji asumsi SEM dan uji kelayakan model SEM sudah terpenuhi, maka selanjutnya dilakukan uji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Tabel Hasil Uji Hipotesis Penelitian

Pengaruh Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB <- Kepuasan Kerja	,111	,115	,965	,334	par_20
OCB <- Iklim Organisasi	,244	,102	2,388	,017	par_21
OCB <- Komitmen Organisasi	,521	,229	2,278	,023	par_22
Kinerja Karyawan <- Komitmen Organisasi	,078	,183	,427	,669	par_23
Kinerja Karyawan <- OCB	,985	,264	3,733	***	par_24
Kinerja Karyawan <- Kepuasan Kerja	,197	,109	1,801	,072	par_25
Kinerja Karyawan <- Iklim Organisasi	-,228	,101	-2,256	,024	par_26

Signifikan apabila nilai CR > 1,96 dan nilai P < 0,05.

Signifikan apabila nilai CR > 1,96 dan nilai P < 0,05.

a. Hipotesis 1: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Universitas Jember

Hasil uji hipotesis 1 seperti yang disajikan dalam Tabel memberikan hasil nilai koefien jalur (*estimate*) adalah 0,111 dengan nilai C.R. = 0,965 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,334 lebih besar dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05), dengan demikian dapat dikatakan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan (Hipotesis penelitian 1 tidak terbukti). Hipotesis penelitian 1 tidak terbukti yang artinya bahwa Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Universitas Jember. Hasil ini selaras dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan Yoga Putrana, Azis Fathoni, dan Moh Mukeri Warso (2016).

b. Hipotesis 2: Iklim organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Universitas Jember

Tabel menunjukkan hasil hasil uji hipotesis penelitian 2 nilai koefien jalur (*estimate*) adalah 0,244 dengan nilai C.R. = 2,388 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,017 lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05), dengan demikian dapat dikatakan bahwa ada pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Hipotesis penelitian 2 terbukti). Hipotesis penelitian 2 terbukti yang artinya bahwa iklim organisasi memang berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Universitas

Jember. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya dari Agung AWS Waspo dan Lussy Minadaniati (2012).

c. Hipotesis 3: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai Universitas Jember

Berdasarkan Tabel diketahui bahwa hipotesis penelitian 3 terbukti yang ditunjukkan oleh nilai koefien jalur (*estimate*) sebesar 0,521 dengan nilai C.R. = 2,278 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,023 lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05). Artinya bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai Universitas Jember dengan arah hubungan positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dari María Zayas-Ortiz, Ernesto Rosario dan Eulalia Marquez and Pablo Colón Gruñeiro (2014).

d. Hipotesis 4: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember

Hipotesis penelitian 4 berdasarkan informasi pada Tabel adalah terbukti yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*estimate*) sebesar 0,197 dengan nilai C.R. = 1,801 dan diperoleh probabilitas signifikan (p) sebesar 0,72 lebih besar dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05). Hal ini memberikan arti bahwa Kepuasan kerja tidak berpengaruh tapi signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember. Hasil penelitian ini sebagian mendukung penelitian sebelumnya dari Titik Rosita (2016).

e. Hipotesis 5 Iklim Organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawainya pada pegawai Universitas Jember

Hasil pengujian hipotesis penelitian 5 seperti disajikan dalam Tabel diketahui bahwa hipotesis penelitian 5 tidak terbukti yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*estimate*) adalah -0,228 dengan nilai C.R. = -2,256 dan diperoleh probabilitas signifikan (*p*) sebesar 0,024 lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05). Artinya bahwa Iklim Organisasi tidak berpengaruh tapi signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawainya pada pegawai Universitas Jember. Hasil penelitian ini sebagian mendukung dengan penelitian Hamidah Nayati Utami (2013).

f. Hipotesis 6 Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember

Hasil pengujian hipotesis penelitian 6 memberikan hasil bahwa Hipotesis 6 tidak terbukti, ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (*estimate*) sebesar 0,078 dengan nilai C.R. = 0,427 dan diperoleh probabilitas signifikan (*p*) sebesar 0,669 lebih besar dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05). Artinya bahwa Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian dari Frans Sudirjo (2015).

g. Hipotesis 7 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember

Mengacu pada hasil pengujian hipotesis penelitian 7 yang disajikan dalam Tabel, memberikan kesimpulan bahwa Hipotesis 7 terbukti dengan koefisien jalur (*estimate*) sebesar 0,985 dengan nilai C.R. = 3,733 dan diperoleh probabilitas signifikan (*p*) sebesar *** (jauh dibawah 0) jauh lebih kecil dari taraf signifikan α yang disyaratkan (0,05). Artinya bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya dari Yu-Je Lee, I -Chao Lee And Chin-Lang Lin (2015).

Penelitian pada pegawai Universitas Jember dengan jumlah sampel 102 orang dan dari hasil analisis dengan bantuan software AMOS 24.0 dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Jember. Ini berarti kepuasan kerja masih belum mampu menciptakan tindakan OCB.
2. Iklim organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Jember. Iklim organisasi yang baik di lingkungan Universitas Jember mendorong tindakan pegawai yang berifat OCB. Kentalnya rasa kekeluargaan dan ikatan antar pegawai membuat adanya sifat saling menolong dan mendukung pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai Universitas Jember

dengan arah hubungan positif. Komitmen organisasi pada lingkungan kerja Universitas Jember menjadi pendorong adanya tindakan pegawai yang mengarah pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember.
5. Iklim Organisasi tidak berpengaruh tapi signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember.
6. Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember. Untuk point 4,5 dan 6 ini bukan berarti kinerja dari pegawai Universitas Jember buruk, mayoritas responden yang menjawab positif indikator – indikator dari Kinerja Pegawai (nilai 4 dan 5) yang menunjukkan bahwa standar kinerja sudah terpenuhi. Akan tetapi variabel – variabel tersebut tidak terlalu berpengaruh pada kinerja pegawai, hanya iklim organisasi yang signifikan terhadap kinerja. Perlu adanya dorongan dari manajemen untuk memberikan kepuasan kerja, iklim organisasi yang lebih baik dan membentuk komitmen yang lebih solid sehingga diharapkan kinerja pegawai terpengaruh positif dan meningkat di masa depan.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Pegawai pada pegawai Universitas Jember. Dari penelitian ini didapat hasil bahwa *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) juga dapat meningkatkan kinerja pegawai dan staf Universitas Jember. OCB adalah perilaku pegawai/pegawai yang melebihi tugas yang telah ditetapkan. Dengan begitu tindakan yang mencerminkan OCB akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa Iklim organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), lain halnya dengan Kepuasan kerja yang tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dari hasil analisis data ditemukan Kepuasan kerja Iklim organisasi dan Komitmen organisasi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai Universitas Jember; sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Jember. Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai disarankan untuk membentuk dan mempertahankan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di kalangan pegawai dan Universitas Jember, salah satu cara untuk memelihara dan mempertahankan OCB pada pegawai yaitu dengan membangun kerjasama antar pegawai. Kerjasama dapat menjadi salah satu intervensi yang dapat digunakan untuk menanamkan dan meningkatkan OCB.

Kepuasan kerja menjadi satu variabel yang tidak berpengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam penelitian ini. Untuk itu disarankan pihak manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai Universitas Jember dengan

cara memberi supervisi yang baik dan penghargaan yang baik bagi pegawai maka diharapkan pegawai berperilaku maksimal, mencoba melakukan hal-hal yang terbaik dan berusaha ekstra melakukan pekerjaan sehingga prestasi kerjanya akan meningkat.

Masih banyak hal yang dapat mempengaruhi pembentukan OCB atau pun peningkatan kinerja pegawai. Untuk itu penelitian selanjutnya diharapkan lebih banyak variabel untuk ditambahkan pada penelitian yang berpengaruh pada OCB dan kinerja pegawai khususnya pegawai di lingkungan Universitas Jember sehingga dapat diketahui secara komprehensif variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai maupun pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Daftar Pustaka

- Arikunto, Suharsimi. 2008. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta PT. Rineka Cipta
- Aws Waspod, Agung, Dan Lussy Minadaniati, 2012, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada PT. Trubus Swadaya Depok*, Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) |Vol. 3, No. 1, 2012
- Azeem, S.M. 2010. *Job Satisfaction And Organizational Commitment Among Employees In The Sultanate Of Oman*, *Journal Of Psychology*, Vol 1, Pp. 295- 299.
- Bolino, R.A. & Turnley, W.H. (2003). *Going the Extramile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior*. www.Valdosta.edu/~mschnake/BolinoTurnley2003
- Ghozali, Imam. 2011. *Model Persamaan Struktural dan Aplikasi dengan Program*. Amos 21. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hidayat, Warno, 2001. *Analisis Hubungan Antara Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Dengan Kepuasan Kerja Pegawai Pada Rumah Sakit Mitra Keluarga,Jatinegara,* Jakarta: Skripsi. Universitas Indonesia.
- Iswahyudi, 2016, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada UPT Perpustakaan Universitas Jember*, Tesis, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember
- Je Lee, Yu; I -Chao Lee dan Chin-Lang Lin. 2015. *The Impact Of Employee Loyalty And Organizational Citizenship Behivaor On Organizational Performance: A Case Of Taiwan-Listed Family Business*. *International Journal of Information Technology and Business Management* 29th September 2015 Vol. 41 No.1
- Luthans, F. 2009. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi I, Yogyakarta: Penerbit Buku UPP AMPYKPN
- Mangkunegara, Anwar Prabu., 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Rosdakarya, Bandung
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., And Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature*,

- Antecedents, And Consequences*, Sage Publications
- Prihatsanti, Unika dan Kartika Sari Dewi, 2010, Hubungan Antara Iklim Organisasi Dan *Organizational Citizenship Behavior* (Ocb) Pada Guru Sd Negeri Di Kecamatan Mojolaban Sukoharjo, Jurnal, *Jurnal Psikologi Undip Vol. 7, No. 1, April 2010* Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro Semarang
- Putrana Yoga, Azis Fathoni Dan Moh Mukeri Warso, 2016, *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang*, Jurnal, *Journal Of Management*, Volume 2 No.2 Maret 2016 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang
- Respatiningsih Ida dan Frans Sudirjo. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi, Kapabilitas Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Empirik Pada Inspektorat Kabupaten Pemasang)*. Serat Acitya – Jurnal Ilmiah UNTAG Semarang ISSN : 2302-2752, Vol. 4 No. 3, 2015
- Rivai, V., Dan Mulyadi, D. 2012. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers
- Robbins, S.P., And Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi Kedua Belas, Jakarta: Salemba Empat.
- Rosita, Titik (2016). *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening*. Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 1, Januari 2016
- Steer, 2009, *Efektifitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga
- Sunarto, H.C. (1985). *Penduduk Indonesia dalam Dinamika Migrasi*. Yogyakarta: Dua Dimensi.
- Toulson, P. & Mike, S. (1994). The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Personnel Management Practices. *Journal of Public Personnel Management*. Vol. 23, Issue 3. (Fall). 453-469
- Wirawan, 2007. *Budaya Dan Iklim Organisasi: Teori, Aplikasi, Dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat
- Zayas-Ortiz, María; Ernesto RosarioEulalia Marquez dan Pablo Colón Gruñeiro. 2014. *Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees*. International Journal of Sociology and Social Policy Vol. 35 No. 1/2, 2015pp. 91-106© Emerald Group Publishing Limited