

PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (Studi Kasus PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang)

Ridha Maulina, Endang Sulistyani², Suharmanto

Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Email:² endang.sulistyani@polines.ac.id

ABSTRACT

This research aims to determinethe effect of employee empowerment onorganizational commitment, knowing the influence of learning organization on organizational commitment, and determine the influence of organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). The sample consisted 120 respondents. The data was collected using a questionnaire, interviews and literature. After that data analysis techniques processed using SEM with AMOS program 22.0. Result of this study indicates that employee empowerment, and learning organization has a significant and positive impact on organizational commitment, as well as organizational commitment effect significant and positive on organizational citizenship behavior (OCB). These findings provide useful suggestion for the management in PT. SUCOFINDO (Persero) Semarang Branch Office to learn developing organizational commitment and organizational citizenship behavior by adopt implementation of specific guidelines that could ultimately lead organizational competitiveness.

Keyword: Employee Empowerment (EE), Learning Organization (LO), Organizational Commitment (OC), Organizational Citizenship Behavior (OCB).

PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN ORGANISASI PEMBELAJARAN TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Kasus PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang)

ABSTRACT

This research aims to determinethe effect of employee empowerment onorganizational commitment, knowing the influence of learning organization on organizational commitment, and determine the influence of organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB). The sample consisted 120 respondents. The data was collected using a questionnaire, interviews and literature. After that data analysis techniques processed using SEM with AMOS program 22.0. Result of this study indicates that employee empowerment, and learning organization has a significant and positive impact on organizational commitment, as well as organizational commitment effect significant and positive on organizational citizenship behavior (OCB). These findings provide useful suggestion for the management in PT. SUCOFINDO (Persero) Semarang Branch Office to learn developing organizational commitment and organizational citizenship behavior by adopt implementation of specific guidelines that could ultimately lead organizational competitiveness.

Keyword: *Employee Empowerment(EE), Learning Organization (LO), Organizational Commitment (OC), Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

PENDAHULUAN

Organisasi menurut KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia) merupakan kelompok kerja sama antara orang-orang yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Dalam suatu organisasi keberadaan sumber daya manusia memegang peranan penting dalam meningkatkan kinerja, kesuksesan dan keefektifan organisasi. Keefektifan organisasi dipengaruhi oleh perilaku organisasi (Gibson, et al, 2000 dalam Sahertian, dkk (2011: 1457).

Perilaku karyawan dikelompokkan dalam 2 jenis, perilaku berkaitan dengan tugas-tugas resminya (*in-role behavior*) dan perilaku diluar tugas resmi (*extra-role behavior*). Perilaku *extra-role* sangat penting artinya bagi keefektifan organisasi, dalam jangka panjang berdampak terhadap kelangsungan hidup organisasi, terutama ditengah-tengah lingkungan bisnis yang sedang bergejolak saat ini. Dasar perilaku *extra-role* telah dikonseptualisasikan dan yang paling terkenal adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Pareke, 2004).

Menurut Podsakoff (2000), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan yaitu OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja dan produktivitas manajerial, serta membantu mengefisienkan penggunaan sumber daya

organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Selain itu OCB dapat pula menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumber daya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan, OCB juga dijadikan dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang lebih menarik, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Namun berdasarkan hasil observasi magang pada PT. SUCOFINDO (Persero) Semarang (2017) ditemui beberapa indikasi yang menyatakan kurangnya OCB pada karyawan, hal tersebut dapat dilihat dari seringnya karyawan mencuri waktu istirahat pada saat jam kerja, adanya karyawan yang terlambat, kurang komunikatif dengan rekan kerja, kurang adanya kerja sama yang baik antar sesama karyawan serta adanya karyawan yang sering mengeluh terhadap tugas yang dibebankan kepadanya. Frekuensi keterlambatan pegawai dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1
Frekuensi Keterlambatan

No	Bulan	Banyaknya pegawai	Frekuensi Keterlambatan
1.	September 2016	30 pegawai	117 kali
2.	Oktober 2016	15 pegawai	55 kali
3.	November 2016	22 pegawai	70 kali
4.	Desember 2016	34 pegawai	87 kali
5.	Januari 2017	39 pegawai	91 kali
6.	Februari 2017	45 pegawai	145 kali

Sumber: PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang. 2017

Pratiwi (2012) dalam penelitian Lestari dan Yuniarto (2015: 338) bahwa ada efek langsung pemberdayaan dengan komitmen organisasi. *Empowerment is something that employees experience, so what these*

executives really mean is that they are changing the work environment to support the feeling of empowerment. (McShane dan Glinow, 2012: 112).

Senada dengan penelitian Salman, et al (2015) dalam Hanaysha (2016: 292) menggambarkan pembelajaran organisasi sebagai seperangkat aktivitas organisasi yang mencakup perolehan pengetahuan, berbagi informasi, menafsirkan informasi, yang memiliki pengaruh sadar atau tidak sadar terhadap budaya organisasi positif. Penelitian Hanaysha (2016: 295) menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Dukungan yang lebih besar dilaporkan dalam sejumlah penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa pembelajaran organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi komitmen organisasi (Hsu, 2009; Rose, et al, 2011; Salmani, et al, 2015; Usefi et al., 2013).

Salah satu variabel yang memiliki kaitan erat dengan OCB adalah dengan adanya komitmen organisasional. Komitmen organisasional adalah *“the collections of feelings and beliefs that people have about their organization a whole* (George dan Jones, 2006)” dalam Rini, dkk (2013: 71). Maksudnya adalah kumpulan dari perasaan dan keyakinan bahwa orang-orang tersebut memiliki organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melaksanakan tugas yang tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi juga melakukan pekerjaan lainnya dimana jika ada karyawan yang tidak mampu mengerjakan suatu pekerjaan, maka karyawan yang berkomitmen ini cenderung akan membantu rekannya demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpamembanding-bandingkan kemampuannya dengan karyawan lain.

Menurut studi yang dilakukan Bagheri, et al (2011: 53) pada karyawan organisasi Pedagogis Provinsi Qom menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara pemberdayaan karyawan dan OCB. Hal ini berbeda dengan temuan dari Byaruhanga dan Othuma (2014: 192) yang menyebutkan bahwa ada pengaruh

positif antara pemberdayaan karyawan terhadap OCB. Sedangkan hasil temuan tentang Türker (2008: 188) menemukan bahwa tidak ada pengaruh antara pembelajaran organisasi terhadap OCB. Sedangkan menurut Veiseh et al (2014: 301), Obiora, dan Okpu (2014: 90), serta Keshtmand dan Hatami (2016: 63) yang menyatakan ada pengaruh positif antara pembelajaran organisasi dan OCB. Sehingga dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut dapat dirumuskan dengan mengangkat variabel komitmen organisasi untuk menjembatani hubungan antara pemberdayaan karyawan dan pembelajaran organisasi terhadap OCB.

PT. SUCOFINDO (Persero) merupakan perusahaan inspeksi pertama di Indonesia, dengan cakupan sertifikasi sistem manajemen (mutu, lingkungan, kesehatan dan keselamatan kerja), sertifikasi produk dan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) serta berbagai sertifikasi yang lain serta memiliki auditor yang mempunyai kualifikasi yang lengkap untuk berbagai sektor usaha. Di dalam negeri, layanan PT. SUCOFINDO (Persero) tersebar di kantor, titik layanan dan laboratorium yang tersebar di seluruh Indonesia, sedangkan pasar regional dan global bermitra dengan beberapa institusi dan perusahaan global. PT. SUCOFINDO sebagai salah satu BUMN terkemuka di Indonesia sudah semestinya tertanam OCB pada masing-masing karyawan, namun bagaimanakah perilaku karyawan yang tergolong pegawai kontrak dan pegawai tidak tetap untuk bekerja melebihi standar pekerjaan yang ditetapkan organisasi. Semakin tinggi OCB yang diterapkan perusahaan maka semakin baik perusahaan itu.

Dari hal tersebut maka penelitian yang dapat dirumuskan adalah “Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Organisasi Pembelajaran Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Studi Kasus Pt. Sucofindo Semarang”.

Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi di PT.SUCOFINDO (Persero) Semarang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi di PT.SUCOFINDO (Persero) Semarang.
- c. Untuk menganalisa pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* di PT.SUCOFINDO (Persero) Semarang.

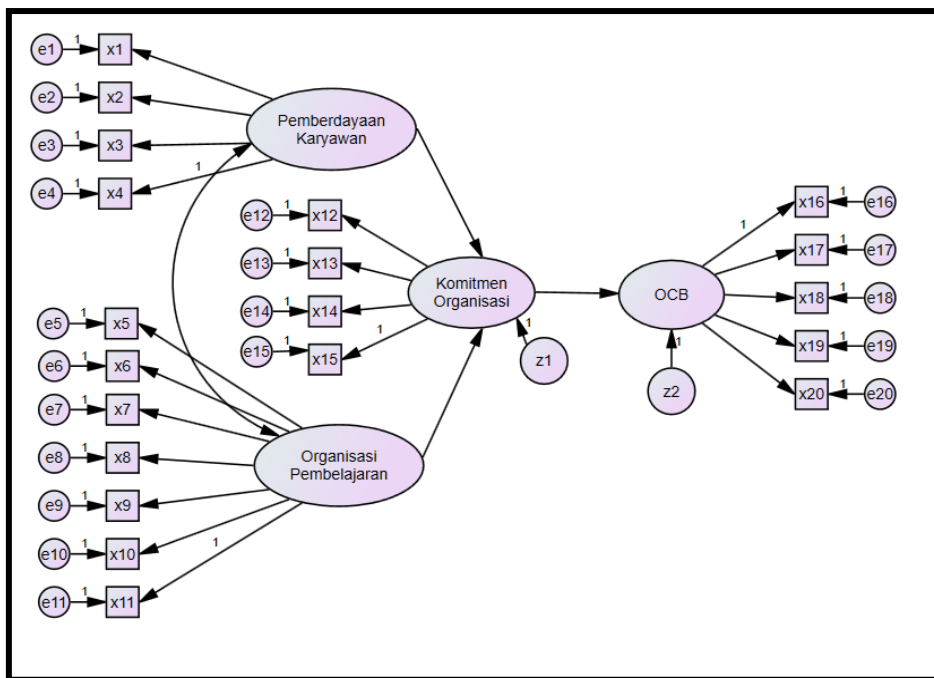
METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang didapat dari kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PT. SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang.

Analisis Data

Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model hubungan kausalitas (sebab-akibat). Alat analisis yang digunakan dalam mengolah data untuk menguji hipotesis dengan menggunakan SEM (Structural Equation Model) yang dioperasikan melalui program AMOS 22.0 dalam model dan pengkajian hipotesis.

Gambar 1
Model Diagram Alur Penelitian



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini

Persamaan struktural yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{Error}$$

$$\text{Komitmen Organisasi} = \gamma_1 \text{ Pemberdayaan Karyawan} + \gamma_2 \text{ Organisasi Pembelajaran} + \zeta_1$$

$$\text{OCB} = \gamma_3 \text{ Komitmen Organisasi} + \zeta_2$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *full model* dari *Structural Equation Model* (SEM) dengan tujuh langkah untuk mengevaluasi kriteria *goodness-of-fit*.

Uji Validitas

Uji validitas berguna untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid bila pertanyaan

pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Adapun hasil pengujian validitas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Indikator	Hasil Signifikansi	Keterangan
1.	Pemberdayaan Karyawan	X1	0,000	Valid
2.		X2	0,000	Valid
3.		X3	0,000	Valid
4.		X4	0,000	Valid
5.	Organisasi Pembelajaran	X5	0,000	Valid
6.		X6	0,000	Valid
7.		X7	0,000	Valid
8.		X8	0,000	Valid
9.		X9	0,000	Valid
10.		X10	0,000	Valid
11.	Komitmen Organisasional	X11	0,000	Valid
12.		X12	0,000	Valid
13.		X13	0,000	Valid
14.		X14	0,000	Valid
15.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	X15	0,000	Valid
16.		X16	0,000	Valid
17.		X17	0,000	Valid
18.		X18	0,000	Valid
19.		X19	0,000	Valid
20.		X20	0,000	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Uji Reabilitas

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban

seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Adapun hasil pengujian reabilitas dapat dilihat pada Tabel 3

Tabel 3
Hasil Uji Reabilitas

Variabel dan Indikator	Hasil <i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pemberdayaan Karyawan	0,901	Reliabel
Organisasi Pembelajaran	0,882	Reliabel
Komitmen Organisasional	0,934	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,910	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Evaluasi Normalitas Data

Evaluasi normalitas data digunakan untuk mengetahui apakah data penelitian berdistribusi normal. Berikut hasil evaluasi normalitas data dapat dilihat pada Tabel 4 Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data secara *multivariate* menunjukkan nilai *Critical Ratio* (C.R.)

sebesar 2,492 berada di antara -2,58 sampai +2,58. Dengan demikian, maka data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas data atau dapat dikatakan bahwa data penelitian telah terdistribusi normal.

Tabel 4
Evaluasi Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
x20	4.000	10.000	-.033	-.149	-.264	-.591
x19	4.000	10.000	-.260	-1.165	-.569	-1.272
x18	4.000	10.000	-.101	-.451	-.631	-1.412
x17	4.000	10.000	.026	.114	-.685	-1.532
x16	4.000	10.000	.036	.160	-.071	-.158
x12	4.000	10.000	-.370	-1.656	-.194	-.434
x13	4.000	10.000	-.107	-.479	-.438	-.980
x14	4.000	10.000	-.320	-1.431	-.472	-1.056
x15	4.000	10.000	-.430	-1.922	-.332	-.743
x5	3.000	10.000	-.035	-.159	-.538	-1.202
x6	3.000	9.000	.174	.778	-.466	-1.041
x7	3.000	10.000	-.254	-1.136	-.126	-.281
x8	3.000	10.000	.096	.428	-.206	-.461
x9	2.000	10.000	.150	.669	-.162	-.362
x10	2.000	9.000	-.310	-1.386	.000	.000
x11	3.000	10.000	.142	.635	-.530	-1.185
x1	4.000	10.000	-.222	-.994	.059	.132
x2	4.000	10.000	.001	.005	-.542	-1.212
x3	4.000	10.000	-.321	-1.434	-.634	-1.418
x4	4.000	10.000	-.344	-1.539	-.836	-1.869
Multivariate					13.497	2.492

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

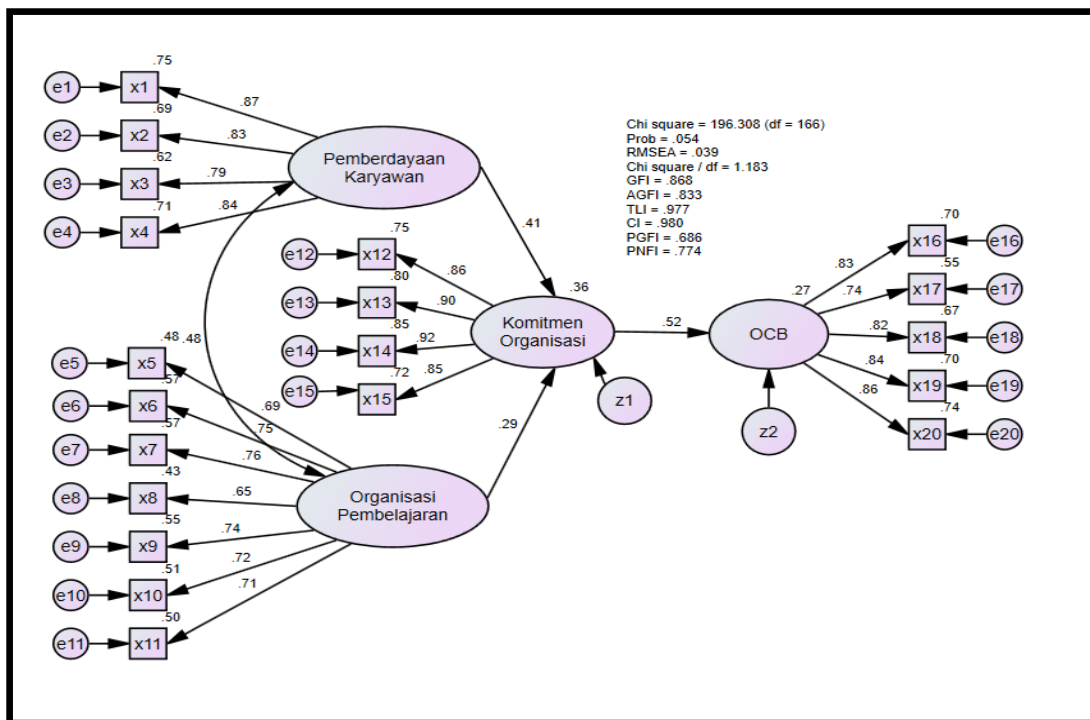
Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi (Hair, *et al.*, 1995 dalam Ferdinand, 2006: 101).

Struktural Equation Modeling (SEM)

Setelah data ditabulasi dilakukan pengolahan dengan SEM. Analisis *Structural Equation Model* secara *full model* yang dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor konfirmatori *full model* dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3
Analisis Faktor Konfirmatori *Full Model*



Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Gambar 3 menunjukkan bahwa analisis faktor konfirmatori *full model* telah memenuhi kriteria fit, hal ini ditandai dengan nilai hasil perhitungan terhadap tiap-tiap

indeks *goodness-of-fit* yang telah memenuhi kriteria yang ditentukan. Untuk lebih jelasnya hasil konfirmatori *full model* dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5
Hasil Uji Model Faktor Konfirmatori Konstruk *Full Model*

Kriteria	Cut off Value	Hasil	Evaluasi Model
Chi-Square	Kecil; X^2 dengan df: 166, p: 5%	196,308	Baik
Probability	>0,05	0,054	Baik
CMIN/DF	<2,00	1,183	Baik
GFI	Mendekati 1,0	0,868	Baik
RMSEA	\leq 0,08	0,039	Baik
AGFI	Mendekati 1,0	0,833	Baik
TLI	\geq 0,90	0,977	Baik
PNFI	>0,50	0,774	Baik
PGFI	\geq 0,50	0,686	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 5 hasil uji model faktor konfirmatori *full model* menunjukkan bahwa model telah memenuhi kriteria *fit*. Kuat lemahnya dimensi-dimensi untuk membentuk faktor latennya dapat dianalisis

dengan menggunakan uji t terhadap *regression weight*. Hasil uji *regression weight* konstruk *full model* dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6
Hasil Uji Regression Weights Konstruk Full Model

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Organisasi	<--- Pembedayaan_Karyawan	.394	.098	4.033	***	
Komitmen_Organisasi	<--- Organisasi_Pembelajaran	.347	.124	2.806	.005	
OCB	<--- Komitmen_Organisasi	.449	.083	5.438	***	

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Selanjutnya untuk mengetahui besarnya pengaruh setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten dan pengaruh antar variabel dapat dianalisis dengan koefisien *standardized* pada hasil uji *standardized regression weight* konstruk *full model* pada Tabel 7.

Tabel 7
Hasil Uji Standarized Regression Weight Konstruk Full Model

		Estimate
Komitmen_Organisasi	<--- Pembedayaan_Karyawan	.411
Komitmen_Organisasi	<--- Organisasi_Pembelajaran	.287
OCB	<--- Komitmen_Organisasi	.522
x4	<--- Pembedayaan_Karyawan	.844
x3	<--- Pembedayaan_Karyawan	.790
x2	<--- Pembedayaan_Karyawan	.829
x1	<--- Pembedayaan_Karyawan	.866
x11	<--- Organisasi_Pembelajaran	.710
x10	<--- Organisasi_Pembelajaran	.715
x9	<--- Organisasi_Pembelajaran	.742
x8	<--- Organisasi_Pembelajaran	.653
x7	<--- Organisasi_Pembelajaran	.757
x6	<--- Organisasi_Pembelajaran	.755
x5	<--- Organisasi_Pembelajaran	.694
x15	<--- Komitmen_Organisasi	.850
x14	<--- Komitmen_Organisasi	.923
x13	<--- Komitmen_Organisasi	.896
x12	<--- Komitmen_Organisasi	.865
x16	<--- OCB	.834
x17	<--- OCB	.743
x18	<--- OCB	.816
x19	<--- OCB	.837
x20	<--- OCB	.858

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan Tabel 4.24. dapat dilihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten memiliki pengaruh positif dengan hasil koefisien *standardized* dari terendah sebesar 0,653 hingga tertinggi 0,923.

Dalam hubungan antar variabel dapat diketahui bahwa pembedayaan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan koefisien *standardized* 0,411. Artinya semakin tinggi pembedayaan karyawan, maka semakin meningkat komitmen organisasi. Kemudian organisasi

pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi dengan koefisien *standardized* 0,287. Artinya apabila organisasi pembelajaran meningkat, maka komitmen organisasi juga akan meningkat. Selain itu, hasil hubungan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* juga menghasilkan pengaruh yang positif dengan koefisien *standardized* 0,522. Hal ini berarti ketika komitmen organisasi meningkat, maka *organizational citizenship behavior* juga akan mengalami peningkatan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji hipotesis dengan dasar hasil pengolahan data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SEM. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (C.R.) dengan nilai Probabilitas (P). Nilai *Critical Ratio* yang dipersyaratkan di atas 1,96 dengan nilai probabilitas adalah dibawah 0,05.

Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan data hasil uji *regression weight* konsttuk *full model*, dapat diketahui bahwa nilai *critical ratio* untuk pengaruh variabel pemberdayaan karyawan terhadap komitmen organisasi seperti yang terdapat pada Tabel 6 adalah sebesar 4,033 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut menunjukkan hasil yang telah memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis, yaitu diatas 1,96 untuk nilai *critical ratio* dan dibawah 0,05 untuk nilai probabilitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan data hasil uji *regression weight* konsttuk *full model*, dapat diketahui bahwa nilai *critical ratio* untuk pengaruh variabel organisasi pembelajaran terhadap komitmen organisasi seperti yang terdapat pada Tabel 6 adalah sebesar 2,806 dengan nilai probabilitas sebesar 0,005. Kedua nilai tersebut

menunjukkan hasil yang telah memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis, yaitu diatas 1,96 untuk nilai *critical ratio* dan dibawah 0,05 untuk nilai probabilitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel organisasi pembelajaran berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan data hasil uji *regression weight* konstruk *full model*, dapat diketahui bahwa nilai *critical ratio* untuk pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* seperti yang terdapat pada Tabel 6 adalah sebesar 5,438 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut menunjukkan hasil yang telah memenuhi syarat untuk penerimaan hipotesis, yaitu diatas 1,96 untuk nilai *critical ratio* dan dibawah 0,05 untuk nilai probabilitas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

1. Variabel pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang.
2. Variabel pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang.
3. Variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT SUCOFINDO (Persero) Kantor Cabang Semarang.

Implikasi Manajerial

1. Mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi dengan meningkatkan pemberdayaan karyawan melalui pemberian pekerjaan dengan level tugas yang tinggi dan penting. Selain itu memperhatikan aspirasi karyawan dalam menetapkan

kebijakandengan melihat kondisi dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan.

2. Mempertahankan dan meningkatkan komitmen organisasi dengan meningkatkan pembelajaran organisasi melalui pekerjaan yang dirancang berkelompok yang mampu menunjang kelompok bekerja dan belajar bersama-sama serta meningkatkan kerjasama dan komunikasi antar karyawan untuk dapat saling bertukar informasi dalam rangka pemecahan suatu masalah.
3. Mempertahankan dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* dengan meningkatkan komitmen organisasi yang telah dimiliki pegawai melalui implementasi pedoman khusus.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, A., Yusnita, Y., Ibrahim, M. Y., & Muda, S. 2013. Transformational Leadership and Life Satisfaction among Homestay Participants Program: The Mediating Effect of Attitude. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4, No. 3: Hal 235–243.
- Bagheri, Ghodratollah, Matin, Hassan Zarei, dan Amighi, Faezeh. 2011. The Relationship between Empowerment and Organizational Citizenship Behavior of the Pedagogical Organization Employees. *Iranian Journal of Management Studies*, Vol. 3, No. 2: Hal 53-62.
- Carlis, Y, 2011. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Pada RSUD Kabupaten Aceh Tamiang*. Sumatera Utara: Universitas Sumatera Utara.
- Cheasakul, Uree and Varma, Parvathy, 2016, The Influence of Passion and Empowerment on Organizational Citizenship Behavior of Teacher Mediated by Organizational Commitment. *Contaduria y Administracion*, 61: 422 – 440.
- Fadzilah, Ari. 2006. Analisis Pengaruh Pemberdayaan Karyawan dan Self of Efficacy terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan (Studi Kasus Pada PT. Sinar Sosro Wilayah Pemasaran Semarang). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol.3, No.1: hal 12.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- , 2014. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen*.Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2014. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 22.0*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- , 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Hanaysha, Jalal, 2016, Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229: 298 – 306.
- , 2016, Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 229: 289–297.
- Hastaningsih, Diyahsari, 2007, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus pada PT Sinar Surya Indah Sukoharjo).
- Hasibuan, Siti Rafika, 2009, Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Insentif Terhadap Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behaviors dan Kepuasan Kerja Karyawan Pusat Penelitian Kelapa Sawit Sumatera Utara.

- Hayati, Evi., Utami, Hamidah Nayati, dan Susilo, Heru. 2011 Pengaruh Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan (Studi pada Hotel Pelangi di kota Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 9, No 4: Hal 1192 – 1203.
- Hutagaol, Intan Magdalena. 2014. Employee Empowerment on Organizational Commitment in Bank Indonesia Representative in North Sulawesi. *Jurnal EMBA*, Vol. 2, No.3: Hal 921 – 930.
- Ivancevich, John M. 2014. *Organizational Behavior & Management*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kencanawati, A. A Mirah, dan Muliati, Ni Kadek. 2014. Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja Memengaruhi Organizational Citizenship Behavior pada PT. (BPR) Cahaya Bina Putra Kerobokan Badung. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No 1: Hal 44 – 55.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kurniawan, Albert. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) PT X Bandung. *Jurnal Manajemen*, Vol.15, No.1.
- Lukito, Shieren Kurniasari, dan Elsy, Saerce. 2014. Pengaruh Organizational Culture terhadap Firm Performance melalui Learning Organization pada Sektor Non Manufaktur di Surabaya, *Business Accounting Review*, Vol. 2, No.2: hal 111 – 122.
- Lumban Tobing, Lydia, 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Stikes Bethesda Yakkum Yogyakarta.
- Luthans, Fred. 2011. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- McShane, Steven L., dan Glinow, Marry Ann Von. 2012. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Poerbo., Suryadi, Budi Prasetya, Josef Bambang Trijoga, Jumi, Karnowahadi. 2016. Pengembangan Modal Intelektual Dalam Upaya Pemberdayaan Kelompok Dosen. *Jurnal Admisi & Bisnis*, Vol. 19, No.1: Hal 163 - 174.
- Prasetio, Arif Partono, Yuniarsih, Tjutju, dan Ahman, Eeng. 2017. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, Vol. 5, No. 1: Hal. 32 – 38.
- Rini, Dyah Puspita, Rusdarti, dan Suparjo. 2013. Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus pada PT. Plaza Simpang Lima Semarang). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, Vol.1, No.1: hal 69 – 88.
- Robbins, P. Stephen and Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sahertian, Olivia Laura, Setiawan, Margono, dan Novadjaya, Lily Hendrasti. (2011) Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational

- Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada Tenaga Perawat pada RSUD dr. Haulussy Ambon). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 9, No 4*; Hal 1456 – 1464.
- Salehi, Moslem, dan Gholtash, Abbas. 2011. The Relationship between Job Satisfaction, Job Burnout and Organizational Commitment with The Organizational Citizenship Behavior among Members of Faculty in The Islamic Azad University –First District Branches, In Order to Provide The Appropriate Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15: 306 – 310.
- Sambung, Roby. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Kepribadian dan Profesionalisme Dosen terhadap Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Dosen (Studi pada Universitas Palangka Raya). *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 10, No 1*: Hal 12 – 20.
- Siswanto, Roby, dan Fandawan, Yandhy Narseptu. 2014. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kurn Indonesia.
- Sukmawati, Thoyib, Armanu., dan Surachman. 2013. Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen, Vol. 11, No 4*: Hal 547 – 558.
- Türker, Mine. 2008. Organizational Citizenship Behavior and Organizational Learning Climate Relationship. *Lex ET Scientia International Journal (LESIJ)*. 15, No. 1: Hal 182-188.
- Wibowo, Hutomo Aryo, 2015, Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan BPAD DIY.
- Wulandari, Puput. 2015. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Rumah Sakit Islam Yogyakarta.