

# BAB I

## Pendahuluan

### I.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan bersifat sangat tidak pasti mengharuskan organisasi-organisasi yang ada dalam suatu sektor industri untuk senantiasa berusaha meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas (Bogler and Somech, 2005; Sweeland and Hoy, 2000). Peningkatan efektivitas, efisiensi, dan kreatifitas ini sangat bergantung pada kesediaan para karyawan untuk berkontribusi secara positif dalam menyikapi perubahan (Bogler and Somech, 2005). Perilaku untuk bersedia memberikan kontribusi positif pekerja ini diharapkan tidak hanya terbatas dalam kewajiban kerja secara formal, melainkan idealnya lebih dari kewajiban formalnya (Bowler, 2006). Dalam literature organisasi modern, perilaku dalam bentuk kerelaan untuk memberikan kontribusi yang lebih dari kewajiban formal bukanlah merupakan bentuk perilaku organisasi yang dapat dimunculkan melalui basis kewajiban-kewajiban peran formal karyawan (VanYperen, Berg, and Willering, 1999). Bateman and Organ (1983) menyebut perilaku ini sebagai *organizational citizenship behaviors* atau disingkat *OCB*.

Para pakar organisasi menyatakan pentingnya OCB bagi keberhasilan sebuah organisasi, karena pada dasarnya organisasi tidak dapat mengantisipasi seluruh perilaku dalam organisasi hanya dengan mengandalkan deskripsi kerja yang dinyatakan secara formal saja (George, 1996). Dengan demikian, pentingnya OCB secara praktis adalah pada kemampuannya untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas

organisasi melalui kontribusinya dalam transformasi sumber daya, inovasi, dan adaptabilitas (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie; Paine, and Bacharach, 2000; Williams and Anderson, 1991).

Motivasi kerja orang dalam organisasi sangat ditentukan oleh iklim dan lingkungan yang tercipta dalam organisasi itu sendiri. Iklim dan lingkungan dalam organisasi akan menentukan apakah seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan atau tidak (Bersona & Avolio, 2004). Jika iklim dan lingkungan organisasi dipersepsikan positif dan kepentingan serta minat orang dapat terakomodasi, orang mungkin akan bersedia secara sukarela melaksanakan pekerjaannya dalam organisasi melebihi apa yang diharapkan dapat dia laksanakan (Organ, 1988). OCB merupakan perilaku yang pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, yang dilakukan secara sadar untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (Bateman & Organ, 1983).

Penurunan jumlah calon mahasiswa baru yang secara nasional mencapai 40% hingga tahun 2005 (Sutoko, 2005) berakibat pada meningkatnya persaingan antar perguruan tinggi dalam menjaring mahasiswa baru. Bagi perguruan tinggi, terutama perguruan tinggi swasta (PTS), yang sumber pendanaannya terutama berasal dari mahasiswa hal ini tentu dirasakan sangat memberatkan. Dengan demikian kemampuan PTS menjaring mahasiswa baru akan sangat menentukan kelangsungan PTS itu sendiri dimasa yang akan datang. Hal ini juga dirasakan oleh Universitas Widyatama (UTAMA) yang selama beberapa tahun terakhir ini mengalami penurunan jumlah peminat untuk mengikuti ujian saringan masuk. Penelitian niat siswa SMU di kota Bandung yang dilakukan oleh Zulganef & Lasmanah

(2004) menemukan bahwa minat siswa SMU untuk memasuki UTAMA belum muncul.

Pada penerimaan calon mahasiswa baru tahun akademik 2007/2008 yang lalu terjadi peningkatan jumlah pendaftar dan jumlah mahasiswa yang diterima sebesar kurang lebih 30% sebagaimana yang diungkapkan oleh pihak jurusan manajemen Fakultas Bisnis dan Manajemen UTAMA. Peningkatan ini tentunya sangat menggembirakan di tengah-tengah meningkatnya persaingan. Pertanyaannya adalah, apakah peningkatan ini disebabkan oleh kemampuan bersaing UTAMA yang meningkat atau karena adanya faktor-faktor temporer yang tidak berhubungan dengan kemampuan internal UTAMA? Jika peningkatan ini disebabkan oleh peningkatan kemampuan bersaing UTAMA, maka hal ini tentunya sangat baik dan patut disyukuri.

Meningkatnya persaingan antar PTS untuk mendapatkan mahasiswa baru yang memenuhi kualifikasi minimum yang ditetapkan oleh masing-masing PTS tentunya mengharuskan UTAMA untuk mampu merancang dan mengimplementasikan strategi-strategi baru yang adaptif dengan perubahan yang sedang terjadi. Strategi-strategi ini dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan bersaing UTAMA ditengah-tengah persaingan yang semakin meningkat. Kedepan UTAMA harus mampu mendiferensiasikan diri atas pesaing dengan cara menawarkan dan memberikan nilai yang dipersepsikan lebih oleh pelanggan dan calon pelanggan potensialnya. Strategi-strategi baru yang dirancang dan diimplementasikan ini pada dasarnya akan sangat tergantung pada sejauh mana strategi-strategi tersebut mampu mendiferensiasikan UTAMA dari pesaing-pesaing UTAMA. Kemampuan

UTAMA dalam perancangan dan implementasi strategi-strategi adaptif ini sangat tergantung pada keterlibatan semua orang dalam organisasi UTAMA.

Hasil penelitian Brahmana & Sofyandi (2007) menemukan bahwa OCB karyawan administrasi dan dosen di lingkungan UTAMA masih rendah. Disamping itu mereka juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan di lingkungan UTAMA cenderung kearah gaya kepemimpinan transaksional, dan hubungan antara gaya kepemimpinan dan OCB dilingkungan UTAMA signifikan (Brahmana & Sofyandi, 2007). Artinya, semakin transformasional gaya kepemimpinan di UTAMA maka OCB dosen dan karyawan administrasi juga akan cenderung meningkat.

Melihat masih lemahnya OCB dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA, maka tidaklah terlalu mengherankan jika orientasi belajar para dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA juga masih rendah (Brahmana dan Sofyandi, 2006). Rendahnya orientasi belajar ini dapat dilihat sebagai ekspresi rendahnya semangat untuk membangun diri kearah yang lebih baik, dimana dampak organisasional jangka panjangnya signifikan.

Brahmana dan Christina (2007) menemukan bahwa *market orientation* UTAMA dipersepsikan rendah oleh para dosen tetap dan karyawan administrasi. Salah satu dimensi dari *market orientation* adalah *inter-functional coordination*. *Inter-functional coordination* merupakan sinergi dari keseluruhan entitas yang ada dalam suatu organisasi yang ditujukan untuk menghasilkan dan memberikan nilai yang lebih baik dibanding pesaing. *Inter-functional coordination* yang rendah mengindikasikan rendahnya semangat kebersamaan dari individu-individu organisasi dalam usaha memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan organisasi dalam jangka panjang.

Fakta lain yang dapat dilihat untuk menggambarkan beberapa hal yang merefleksikan masih kurang baiknya kontribusi individu terhadap organisasi UTAMA antara lain adalah:

1. menurunnya minat para dosen tetap dan karyawan administrasi untuk berpartisipasi dalam menghadiri undangan-undangan yang dilakukan oleh organisasi UTAMA. Data kehadiran dalam undangan rapat, baik yang diadakan oleh rektorat, fakultas dan jurusan memperlihatkan ketidak hadiran yang cukup tinggi.
2. kurangnya partisipasi untuk merespon tawaran posisi jabatan yang ditawarkan oleh pihak rektorat.
3. kurangnya minat untuk berpartisipasi dalam kegiatan kursus bahasa Inggris yang disediakan rektorat sebagai salah satu jalan untuk meningkatkan kompetensi.
4. masih adanya dosen tetap yang masuk dan menyelesaikan perkuliahan tidak sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
5. masih adanya manipulasi nilai hasil ujian.
6. banyak dosen tetap yang hadir hanya pada jadwal mengajar saja, dan kembali setelah jadwal mengajar selesai; hal ini tentunya sangat berpengaruh pada proses sosialisasi antar individu dalam organisasi.

Beberapa fakta di atas mengindikasikan kurang baiknya kepedulian terhadap organisasi, dan hal ini tentunya bisa sangat berpengaruh pada kemampuan UTAMA dalam jangka panjang. Mungkin banyak hal yang dapat menjadi penyebab terjadinya hal-hal diatas. Yang jelas beberapa hal di atas dapat menjustifikasi rendahnya OCB dosen tetap dan karyawan administrasi

UTAMA (Brahmana dan Sofyandi, 2007) dalam bentuk kepedulian dan partisipasi yang yang agak rendah.

Para pakar telah meneliti OCB dengan asumsi bahwa OCB akan meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan serta efektivitas organisasi (Bowler, 2006). Tidak banyak peneliti yang mempertanyakan asumsi yang digunakan ini sambil memfokuskan pada anteseden dan konsekuensi dari OCB (Bolino, 1999; Bolino and Turnley, 2003). Sejak awal konsep ini dikembangkan, banyak penelitian dilakukan untuk mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan faktor penentu OCB (Cohen and Kol, 2004). Salah satu meta analisis terbaru yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2000) menunjukkan bahwa anteseden OCB dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, yaitu:

1. karakteristik individu (pekerja), seperti sikap pekerja, variabel-variabel disposisi, persepsi pekerja atas peran;
2. karakteristik-karakteristik tugas;
3. karakteristik-karakteristik organisasi;
4. perilaku kepemimpinan.

Penelitian Brahmana dan Sofyandi (2007) berusaha mengeksplorasi determinan yang mampu meningkatkan OCB. Dalam penelitian tersebut mereka menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh dalam terbentuknya OCB dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA. Sejalan dengan analisis yang dilakukan oleh Podsakoff et al. (2000) di atas, tentunya sangat perlu untuk mengeksplorasi determinan-determinan lain dari OCB dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA. Dalam usaha mengembangkan dan meningkatkan OCB, organisasi perlu untuk memahami determinan-determinan utama yang berpengaruh pada terbentuknya OCB.

Pemahaman atas determinan-determinan ini akan sangat membantu manajemen organisasi dalam merancang strategi pengembangan OCB. Penelitian ini dilatarbelakangi pemikiran bahwa determinan OCB dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA masih sangat perlu untuk dieksplorasi.

Para pakar organisasi serta para praktisi sangat memahami pentingnya faktor-faktor penentu yang dapat memunculkan OCB dalam organisasi. Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa dari beberapa antecedent penting bagi terciptanya OCB, *job satisfaction* merupakan salah satu faktor yang penting bagi terciptanya OCB dalam suatu organisasi (Netemeyer, Boles, McKee, and McMurrian, 1997; Bettencourt, Meuler, and Gwinner, 2001; Chen, 2004; MacKenzie, Podsakoff, and Rich, 2001; Benjamin and Flynn, 2006).

*Employee job satisfaction* merupakan kondisi emosional pekerja yang menyenangkan, merupakan hasil dari valuasi terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Semakin tinggi *Employee job satisfaction*, maka pekerja akan semakin terdorong untuk memikirkan cara-cara atau metode kerja yang semakin efisien dan efektif. Lebih jauh lagi, pekerja juga akan semakin kreatif (Netemeyer et al., 1997). Hal ini, merupakan salah satu bentuk ekspresi pekerja dalam usahanya mencapai kepuasan yang lebih tinggi melalui perilaku ekstra di luar batas kewajiban formalnya (Netemeyer et al., 1997; Bettencourt et al. 2001).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan hubungan yang positif antara *employee job satisfaction* dengan OCB (Cohen and Kol, 2004; MacKenzie et al. 1998). Semakin tinggi *employee job satisfaction*, pekerja akan semakin terdorong untuk melakukan hal-hal yang lebih dari tanggung

jawabnya dalam bentuk tindakan-tindakan kreatif, membantu rekan-rekan kerja, dan keinginan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengukur *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Disamping itu, penelitian ini juga ditujukan untuk menjelaskan *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi UTAMA melalui *job satisfaction* dosen dan karyawan administrasi di lingkungan UTAMA.

## **I.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, masalah utama penelitian ini adalah: Bagaimana *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi di UTAMA, dan apakah *job satisfaction* berpengaruh signifikan pada *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi di UTAMA?

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini ditujukan untuk:

1. mengukur tingkat *job satisfaction* dosen dan karyawan administrasi UTAMA;
2. mengukur *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi UTAMA, dan,
3. menjelaskan pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* dosen dan karyawan administrasi UTAMA saat ini.

#### **I.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada:

1. teoritis, berupa peningkatan pemahaman empiris atas *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior*,
2. teoritis, berupa validasi alat ukur *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* yang dikembangkan di negara Barat yang secara ekonomi, sosial, teknologi dan politik jauh lebih maju,
3. praktis, memahami *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* sebagai faktor yang dapat menentukan kreatifitas, kinerja individu yang pada akhirnya akan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan.
4. praktis, pemahaman serta *guideline* bagi para pengambil keputusan strategik dalam usaha perancangan dan implementasi strategi-strategi yang ditujukan bagi peningkatan kinerja orang-orang dalam organisasi.

#### **I.5 Rerangka Pemikiran**

Performa umumnya dibahas dalam konteks motivasi, perilaku pimpinan, rancangan pekerjaan, penetapan sasaran, dan beberapa area lainnya dalam bidang penelitian organisasional (Chompookum & Derr, 2004). Apapun konteksnya, sasaran organisasi dalam setiap rancangan, sistem, prosedur, dan kepemimpinan adalah untuk menciptakan suatu kondisi atau lingkungan yang mampu mendorong pencapaian *employee performance* sesuai dengan sasaran, atau jika memungkinkan meningkatkan pencapaian tersebut melebihi apa yang diharapkan (Michael et al., 2006. *Employee performance*

menjadi perhatian utama organisasi karena akumulasi performa para pekerja atau orang-orang dalam suatu organisasi akan menentukan performa total atau akhir organisasi tersebut McConnell (2004). *Employee performance* merupakan ekspresi pencapaian seorang pekerja dari usaha yang dilakukannya menurut tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu indikator yang dapat menjelaskan employee performa adalah *organizational citizenship behavior* para pekerja yang ada dalam organisasi. Jika *organizational citizenship behavior* pekerja tinggi, maka dapat dipastikan performa pekerja tersebut juga akan tinggi karena *organizational citizenship behavior* merefleksikan kecintaan pekerja tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja.

Performa individu dalam organisasi memiliki pengaruh yang sangat substansial bagi kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Kualitas pelaksanaan fungsi-fungsi organisasi inilah yang akan menentukan performa total dari organisasi, baik performa dalam jangka pendek maupun jangka panjang (McConnell, 2004). Mengingat pentingnya hal tersebut, organisasi dan para peneliti disibukkan dengan aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk memahami faktor-faktor yang mendeterminasi atau mempengaruhi *employee performance* (Michael et al., 2006).

Peneliti-peneliti di bidang organisasi selalu tertarik untuk menjelaskan variasi performa individu baik itu dalam konteks organisasi maupun dalam konteks industri. Secara teoritis, salah satu faktor yang dianggap sangat mempengaruhi performa individu, adalah kepuasan kerja (Cannella & Monroe, 1997; Cranny et al., 1992; Dumdum et al., 2002; Fuller et al., 2003; Gillen, 2000; Ilies & Judge, 2004; Locke, 1976).

Kepuasan kerja merupakan bagian yang integral dari keberhasilan suatu organisasi. Literatur menggambarkannya sebagai perasaan yang dirasakan oleh pekerja akan pekerjaannya (McNeese-Smith, 1996). Parson (1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan sejauh mana pekerja menyenangi pekerjaannya. Kreitner dan Kinicki (1989) mendefinisikannya sebagai afeksi atau respon emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan, yang menyangkut perasaan positif maupun negatif seorang pekerja atas pekerjaannya. Menurut definisi ini, seseorang dapat saja merasa puas atas satu atau beberapa aspek dari pekerjaannya. Posner & Kouzes (1988) mengatakan bahwa pekerjaan sering kali merupakan pencarian makna serta identitas bagi pekerja, kepuasan kerja dengan demikian juga berhubungan dengan bagaimana seorang pekerja merasa puas dengan kehidupannya.

Beberapa penelitian yang menghubungkan kepuasan kerja dengan performa individu tidak mampu secara konklusif menjelaskan bagaimana kepuasan kerja berpengaruh terhadap performa individu (Arvey et al., 1989; Christen et al., 2006; Kreitner & Kinicki, 1989; Pool, 1997; Siegel & Lane, 1982). Dengan demikian, penelitian-penelitian kepuasan kerja belum secara konklusif dapat menjelaskan variasi performa individu baik dalam konteks organisasi maupun dalam konteks sektoral industri.

Dalam lingkungan persaingan yang sangat intens pada saat ini, organisasi secara konstan mencari cara-cara baru untuk memaksimalkan usaha-usaha kerja para pekerjanya (Garg & Rastogi, 2006). Walaupun penggunaan teknologi informasi meningkat secara drastis, tetap saja terdapat celah dalam usaha mengefektifkan fungsi-fungsi dalam organisasi (Garg &

Rastogi, 2006; Koberg & Boss, 2005). Sangat diyakini bahwa hal ini disebabkan bahwa pada dasarnya efektivitas fungsi-fungsi dalam suatu organisasi sangat bergantung pada usaha-usaha karyawan, dan terutama pada kesediaan karyawan untuk secara sukarela bekerja melebihi tanggung jawab formalnya. Bateman & Organ (1983) merupakan peneliti yang menggunakan istilah OCB, dan mereka mendefinisikannya sebagai perilaku pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, melainkan terjadi secara sukarela yang ditujukan untuk menolong pihak lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya.

Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi (Garg & Rastogi, 2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan responsive (Garg & Rastogi, 2006; Koberg & Boss, 2005). Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual.

## **I.6 Disain Dan Metode Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian explanatory yang dilakukan dengan pendekatan kasus, yang ditujukan untuk menjelaskan hubungan *job satisfaction* dengan *organizational citizenship behavior* yang didasarkan pada persepsi dosen dan karyawan administrasi di lingkungan Universitas Widyatama. Adapun data yang diperlukan untuk menjelaskan hubungan yang dimaksud akan diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap serta seluruh karyawan administrasi yang ada dilingkungan Universitas Widyatama. Unit analisis penelitian ini adalah individu. Seluruh anggota populasi akan diambil sebagai responden (sensus), dan besarnya sample adalah sebesar jumlah kuesioner yang diisi, kembali, dan layak untuk diolah.

Kuesioner sebagai alat untuk menjangkau data terdiri dari serangkaian pertanyaan yang merepresentasikan indikator-indikator dari tiap dimensi variabel. Kuesioner dirancang dengan menggunakan *Seven Point Likert Scale*. Data yang diperoleh akan diolah dengan menggunakan alat analisis antara lain: *validity and reliability test*, *factor analysis*, uji asumsi klasik, dan *OLS regression*.



Widyatama  
UNIVERSITAS WIDYATAMA

## BAB II

### Tinjauan Pustaka

#### **II.1 Job Satisfaction**

Kepuasan kerja merupakan salah satu area penelitian perilaku yang paling banyak diminati. Locke (1976) memperkirakan hingga tahun 1976 sekitar 3.350 artikel dan disertasi tentang kepuasan kerja telah ditulis. Cranny, Smith, & Stone (1992) memperkirakan lebih dari 5.000 penelitian tentang kepuasan kerja telah dipublikasikan. Menurut Oshagbemi (1996) sampai dengan tahun 1996 jumlah tersebut mungkin telah berlipat ganda.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan ekspresi bagaimana perasaan seseorang atas pekerjaan dan berbagai aspek lain dari pekerjaannya. Dengan perkataan lain, kepuasan kerja merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaannya.

Secara tradisional, kepuasan kerja didefinisikan sebagai reaksi emosional atas situasi kerja (Cranny, Smith, & Stone, 1992; Ilies & Judge, 2004; Locke, 1969, 1976). Mungkin definisi yang paling terkenal dan banyak digunakan adalah definisi yang dikemukakan Locke (1969, 1976), yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atau emosi positif yang muncul dari penilaian positif seseorang akan pekerjaan atau pengalaman bekerjanya. Walaupun kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi seperti juga halnya dengan kepuasan atas aspek-aspek kehidupan lainnya (misal; kepuasan atas perkawinan), kepuasan kerja merupakan konstruk sikap yang merefleksikan evaluasi seseorang atas pekerjaannya (Ilies & Judge, 2004). Pada pengukuran kepuasan kerja, aspek

emosi ini secara umum kurang mendapat perhatian dibanding aspek kognitifnya (Brief & Robertson, 1989; Fisher, 2000; Weiss, Nicholas, & Daus, 1999). Kepuasan kerja umumnya diukur melalui “*single-shot*” dalam survey yang bersifat retrospektif yang sesungguhnya hanya baik untuk menangkap aspek kognitif dari suatu pekerjaan dan kurang mampu menangkap pengalaman-pengalaman afektif dari pekerjaan (Ilies & Judge, 2002).

Weiss (2002) dan Weiss, Nicholas, & Daus (1999) mengatakan bahwa asumsi ekuivalensi antara kepuasan kerja sebagai sebuah afeksi atau kondisi emosional dan sebagai sebuah sikap umum terhadap pekerjaan perlu direvaluasi. Peneliti organisasi perlu membedakan evaluasi *overall* atas pekerjaan dan pengalaman-pengalaman afektif atau reaksi-reaksi atas pekerjaan (Weiss, 2002). Selanjutnya, dalam konteks peran *mood & emotions* dalam bekerja (banyak diminati peneliti saat ini), fokus terhadap anteseden-anteseden serta konsekuensi-konsekuensi aspek-aspek afektif terhadap kepuasan kerja mulai berkembang, dengan demikian tentunya sangat penting untuk menangkap komponen afektif ketika mengukur kepuasan kerja (Fisher & Ashkanasy, 2000; Fox & Spector, 2002; Lord, Klimoski, & Kanfer, 2002; Weiss, 2001). Para peneliti organisasi mulai menginvestigasi perubahan-perubahan jangka pendek dalam pengalaman-pengalaman afektif dalam pekerjaan (Alliger & Williams, 1993; Fisher, 2000; Fuller, Stanton, Fisher-McAuley, Spitzmuller, Russell, & Smith, 2003; Ilies & Judge, 2002; Judge & Ilies, in press., 2004; Weiss et al., 1999). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang akan menimbulkan aspek afektif dalam pekerjaan (Ilies & Judge, 2002, 2004; Lord et al., 2002).

Kepuasan kerja merupakan bagian yang integral dari keberhasilan suatu organisasi. Literature menggambarkan sebagai perasaan yang dirasakan oleh pekerja akan pekerjaannya (McNeese-Smith, 1995). Parson (1998) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan sejauh mana pekerja menyenangi pekerjaannya. Kreitner dan Kinicki (1989) mendefinisikannya sebagai afeksi atau respon emosional terhadap berbagai aspek dari suatu pekerjaan, yang menyangkut perasaan positif maupun negatif seorang pekerja atas pekerjaannya. Menurut definisi ini, seseorang dapat saja merasa puas atas satu atau beberapa aspek dari pekerjaannya. Posner & Kouzes (1988) mengatakan bahwa pekerjaan sering kali merupakan pencarian makna serta identitas bagi pekerja, kepuasan kerja dengan demikian juga berhubungan dengan bagaimana seorang pekerja merasa puas dengan kehidupannya. Berikut ini akan diuraikan beberapa perkembangan teori dalam penelitian-penelitian kepuasan kerja.

Di Amerika Serikat pada dua dekade pertama abad kedua puluh, diyakini bahwa pekerja hanya berminat untuk mendapatkan uang saja, dengan demikian pekerja akan bekerja keras dan bekerja dalam jam kerja yang panjang untuk mendapatkannya. Konsep ini mengarah pada penggunaan pola upah insentif dengan dasar pemikiran bahwa upah tersebut untuk meningkatkan produktivitas, dengan demikian diharapkan pekerja akan terangsang untuk bekerja lebih keras, lebih lama, dan lebih efisien (Siegel & Lane, 1982). Timmereck (2001) mengindikasikan bahwa penggunaan upah atau uang sebagai motivator menciptakan jebakan dan kemungkinan akan kegagalan. Teori dibalik konsep ini adalah bahwa pemberian uang kepada pekerja sebagai upah mengarah pada efek bola salju, yaitu, dimana pekerja

akan mengharapkan bonus-bonus yang lebih sering dan lebih banyak untuk setiap pekerjaan yang diselesaikan. Manakala pekerja mulai berharap adanya uang ekstra yang akan diperoleh, tetapi organisasi tidak memberikannya, maka ketidakpuasan kerja akan mulai muncul (Bowling, Beehr, Wagner, & Libkuman, 2005)

Pada akhir tahun 1920an muncul apa yang disebut sebagai Studi Hawthorne. Studi ini dilakukan pada pembangkit listrik Hawthorne di Chicago, Illinois dengan tujuan untuk meneliti hubungan antara kelelahan kerja dengan efisiensi industrial. Salah satu hal yang diteliti dalam studi ini adalah penggunaan waktu istirahat selama masa kerja, dan pengurangan jam kerja selama waktu kerja dalam seminggu. Para pekerja dalam studi ini dipisahkan dari populasi pekerja dan diawasi oleh hanya seorang pengawas. Para peneliti menemukan bahwa walaupun pekerja hanya diberikan waktu istirahat yang singkat, pengawasan yang berkurang, dan jam kerja mingguan yang semakin pendek, ternyata produktivitas pekerja lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengurangan kelelahan kerja, dan penciptaan suasana kerja yang lebih demokratis, dan pengawasan yang lebih kendur memiliki efek positif bagi produktivitas (Siegel & Lane, 1982).

Berdasarkan temuan ini, para peneliti mulai mengeksplorasi faktor-faktor seperti hubungan antar personal dan sikap kerja (Timmereck, 2001). Penelitian-penelitian dikembangkan dengan menggali lebih dalam konsep-konsep hubungan manusia melalui melibatkan program interview yang sangat luas melibatkan ribuan pekerja dari ribuan pembangkit listrik untuk menggali dan memahami sikap-sikap pekerja, pengawasan, serta moral (Timmereck, 2001). Hasil studi ini mengungkapkan beberapa hal menyangkut kelompok-

kelompok social di antara pekerja yang selama ini tidak menjadi perhatian para peneliti, dan ternyata memiliki dampak yang sangat besar pada perilaku pekerja dan pada produktivitas kerjanya (Siegel & Lane, 1982).

Teori-teori baru menyangkut kepuasan kerja mulai muncul pada akhir tahun 1960an. Teori yang pertama disebut sebagai *Discrepancy Theory* (Siegel & Lane, 1982). Teori ini menyangkut keyakinan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan pekerja dengan pekerjaannya sangat berhubungan dengan persepsi mereka atas dikrepansi antara apa yang mereka harapkan dengan apa yang kenyataannya mereka dapatkan dari organisasi (Posner & Kouzes, 198). Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh seberapa pentingnya suatu keinginan individu bagi pekerja. Misal, tambahan waktu libur mungkin lebih penting bagi pekerja tertentu dibanding kesempatan untuk mendapatkan tambahan uang melalui kerja lembur (Siegel & Lane, 1982).

Pada dekade berikutnya, *The Model of Facet Satisfaction* berkembang. Teori ini mirip dengan teori diskrepansi dimana diyakini bahwa pekerja akan merasa puas dengan sebuah elemen atau faktor dari pekerjaannya jika mereka mendapatkan apa yang mereka rasa pantas mereka dapatkan untuk elemen atau faktor tersebut (Siegel & Lane, 1982). Perbedaan dengan teori diskrepansi adalah bahwa dalam teori ini pekerjaan dipecah ke dalam beberapa elemen atau komponen, selanjutnya tiap elemen dinilai tingkat kepuasannya bagi pekerja, kemudian skor-skor yang terpisah tersebut akan digabungkan untuk mendapatkan skor kepuasan kerja total. Menurut teori ini, walaupun seorang pekerja menerima lebih dari yang pantas dia terima untuk elemen tertentu, pekerja tersebut akan merasa tidak puas dengan elemen

tersebut karena munculnya perasaan bersalah dalam dirinya (Siegel & Lane, 1982).

Pada 1978 berkembang *Opponent-Process Theory* yang secara signifikan berbeda dengan model-model sebelumnya. Teori ini memandang kepuasan kerja sebagai suatu kondisi atau keadaan emosional dan menyangkut pandangan bahwa keseimbangan emosional merupakan hal yang paling penting dalam kepuasan kerja. Gagasan dibalik teori ini adalah bahwa jika seseorang mengalami keadaan emosional yang ekstrim, seperti yang dialami pada kepuasan maupun ketidakpuasan kerja, maka hal tersebut akan memicu muncul hal yang bertolak belakang. Jadi, walaupun pekerja pada awalnya sangat senang dengan imbalan yang positif, selanjutnya pekerja tersebut akan merasa bahwa jumlah imbalan tersebut kurang, dan dia merasa tidak puas untuk sementara waktu sampai kondisi emosional yang lebih netral didapatkan atau dirasakannya. Jadi, tingkat kepuasan kerja seseorang akan bervariasi secara signifikan sepanjang waktu (Siegel & Lane, 1982).

Beberapa studi mengindikasikan pentingnya dua faktor penentu kepuasan kerja, yaitu: *personal characteristics* atau faktor disposisional, dan *work motivation* (Gerhart, 1987; Pool, 1997). Beberapa contoh karakteristik individu antara lain: kemampuan, pengalaman, organisasi, pengetahuan, dan sejarah pekerjaan (Pool, 1997). Karakteristik lain merupakan kekuatan etika kerja dari pekerja. Misal: diyakini bahwa seseorang dengan etika kerja yang tinggi akan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding orang yang etika kerjanya rendah (Pool, 1997).

Arvey, Abraham, Bouchard, & Segal (1989) memisahkan faktor-faktor personal yang mempengaruhi kepuasan kerja ke dalam dua kategori, yaitu: efek positif dan negatif. Efek positif menyangkut seberapa besar kapasitas yang dimiliki seseorang dalam mengalami kesenangan akan pekerjaannya, dan pengalaman merasakan kepercayaan dan kesenangan pada organisasi (Siegel & Lane, 1982). Di sisi lain, efek negatif menyangkut seberapa besar kecenderungan seseorang untuk merasa cemas, curiga, takut, atau tidak puas terhadap organisasi atau pemberi kerja (Arvey et al., 1989).

Penelitian tentang ciri-ciri atau sifat-sifat individu kurang memperhatikan dampak sifat individu terhadap kepuasan kerja. Beberapa peneliti menyatakan bahwa sifat individu memiliki "peran kedua", dan dengan demikian seharusnya penelitian pada faktor-faktor situasional dan faktor-faktor motivasional memasukkannya sebagai fokus utama (Pool, 1997). Gerhart (1987) melakukan studi dengan menyatakan bahwa sifat merupakan penentu yang paling penting dari kepuasan kerja. Tetapi, dia menemukan bahwa upah, status, dan kompleksitas pekerjaan lebih mampu menjelaskan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa faktor situasional lebih berdampak terhadap kepuasan kerja dibanding faktor sifat individu (Gerhart, 1987).

Motivasi kerja mengukur dua aspek performa kerja, yaitu: tingkat keberhasilan pencapaian performa, dan serangkaian nilai imbalan yang merupakan hasil keberhasilan pencapaian performa (Pool, 1997). Upah/gaji, status, kompleksitas pekerjaan merupakan contoh faktor-faktor motivasional yang dianggap merupakan prediktor kepuasan kerja (Gerhart, 1987).

Siegel & Lane (1982) mengeksplorasi tiga faktor yang mungkin menjadi penentu kepuasan kerja, yaitu: faktor-faktor intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, upah, dan pengawasan. Beberapa faktor intrinsik berhubungan dengan kepuasan kerja antara lain variasi, tingkat kesulitan, beban kerja, besarnya tanggungjawab yang dibutuhkan pekerja, autonomi, pengendalian atas metode-metode kerja, kompleksitas, dan kreativitas, yang mana seluruhnya menunjukkan kesamaan yaitu menyangkut tingkat tantangan secara mental (Siegel & Lane, 1982).

Siegel & Lane (1982) mengatakan bahwa walaupun upah merupakan faktor penting yang menentukan kepuasan kerja, faktor tersebut sering diabaikan dalam banyak literatur sepanjang abad dua puluh. Kedua peneliti tersebut mengindikasikan bahwa walaupun upah dapat digunakan untuk memuaskan kebutuhan dasar seperti makanan, perumahan, dan sandang, faktor tersebut juga dapat digunakan sebagai simbol status, atau sebagai alat bagi individu untuk memuaskan minat kesenangannya dengan baik, misalnya: liburan, pembelian alat-alat rekreasi yang mahal, dan lain-lain (Siegel & Lane, 1982).

Hubungan di antara pekerja dengan pimpinannya juga dapat menjadi penentu penting dari kepuasan kerja. Siegel & Lane (1982) menyatakan bahwa pekerja lebih menginginkan untuk bekerja dengan pimpinan yang suportif, hangat, dan berpihak pada pekerja dibanding pimpinan yang kasar, arogan, dan fokus hanya pada pekerjaan. Sebuah faktor dari hubungan pimpinan dan bawahan menyangkut sejauh mana pimpinan mendukung bawahannya dalam mencapai nilai-nilai yang dianut bawahan (Christen, Iyer, & Soberman, 2006). Faktor lain menyangkut sejauh mana sikap dan nilai

yang dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan sikap dan nilai yang dimiliki bawahan. Menurut Siegel & Lane (1982), hubungan pimpinan dan bawahan yang terbaik terjadi ketika kedua faktor di atas positif.

Kreitner & Kinicki (1989) menyatakan terdapat empat faktor utama yang memberi kontribusi bagi kepuasan maupun ketidakpuasan kerja seseorang. Pertama, pemenuhan kebutuhan, berhubungan dengan sejauh mana pekerja merasa pekerjaannya memungkinkan untuk memenuhi kebutuhannya. Kedua, berhubungan dengan diskrepansi antara apa yang diharapkan dapat diterima dan apa yang kenyataannya diterima. Berbeda dengan model yang dibahas sebelumnya, pada kasus ini pekerja akan merasa puas jika yang diterima melebihi harapannya. Ketiga, pencapaian nilai-nilai, dimana kepuasan kerja berhubungan dengan sejauh mana pekerja merasa pekerjaannya mampu memenuhi nilai-nilai yang diharapkan. Keempat, keadilan, menyangkut sejauh mana organisasi berlaku adil terhadap pekerja (Kreitner & Kinicki, 1989).

Dampak kepuasan atau ketidakpuasan kerja merupakan sebuah konsep yang sangat penting bagi pimpinan karena kuatnya hubungan kepuasan kerja pekerja dengan performa kerja yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap produktivitas dan keuntungan (Okpara, 2006). Salah satu dampak terjadinya ketidakpuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi pekerja (Kreitner & Kinicki, 1989). Kreitner & Kinick (1989) menemukan jika terjadi penurunan tingkat kepuasan, maka tingkat absensi akan meningkat. Dampak penting lainnya dari ketidakpuasan kerja adalah meningkatnya *employee turnover rate*, yang sangat merugikan organisasi (Kreitner & Kinicki, 1989).

Beberapa usaha telah dilakukan untuk mengembangkan alat ukur yang dapat secara akurat mengukur kepuasan kerja. *Job Descriptive Index (JDI)* yang dikembangkan oleh Smith, Kendal, & Hulin (1969) mengukur kepuasan kerja melalui lima dimensi kepuasan kerja, yaitu: *work, pay, promotion, supervision, dan coworkers*. *The Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* mengukur kepuasan kerja melalui dua puluh dimensi, yang masing-masingnya terdiri atas lima item. Alat ukur ini lebih spesifik dibanding alat-alat ukur lainnya. *The Job Diagnostic Survey (JDS)* mempelajari pengaruh dari karakteristik-karakteristik yang berbeda dari suatu pekerjaan terhadap pekerja, dan mencakup beberapa area atau dimensi kepuasan kerja, seperti *growth, pay, security, social, dan supervision*. *The Job in General Scale (JIG)* tidak mengukur dimensi-dimensi spesifik kepuasan kerja, melainkan mengukur kepuasan kerja total (Barling & Kelloway, 1997). Spector (1985) mengembangkan alat ukur yang mengukur kepuasan kerja melalui sembilan dimensi, yaitu: *pay, promotion, supervision, benefits, contingent rewards, operating procedures, coworkers, nature of work, dan communication*.

## **II.2 Organizational Citizenship Behavior**

*Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Sebelum Organ mengintroduksi idenya tentang OCB, Katz (1964) menyatakan bahwa setiap sistem sosial yang hanya mengandalkan diri pada rancangan baku suatu bentuk perilaku tertentu akan menjadi sangat rentan, dan Katz (1964) menyarankan perlunya

suatu perilaku ekstra untuk menjamin kemampuan bertahan dan keberhasilan sistem sosial tersebut. Dengan demikian, bukan hanya organisasi bisnis, seluruh sistem sosial akan mendapat manfaat yang sangat tinggi dari usaha-usaha ekstra yang diberikan oleh individu-individu dalam suatu sistem sosial (Bowler, 2006).

Manfaat OCB juga dapat dilihat dari hasil-hasil temuan penelitian. Koys (2001) menemukan bahwa OCB mengarah pada peningkatan performa organisasi. Meta analisis yang dilakukan Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bacharad (2000) menghubungkan OCB dengan performa individu, kelompok, dan organisasi secara menyeluruh. Sejumlah argumen disarankan untuk diteliti lebih lanjut tentang mengapa OCB muncul dalam suatu organisasi, dan bagaimana OCB mendatangkan manfaat yang besar bagi organisasi (Bowler, 2006). Salah satu penjelasan yang paling umum tentang mengapa dan bagaimana pekerja memiliki OCB dalam suatu organisasi adalah penjelasan melalui *Social Exchange Theory* (Bowler, 2006). *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) menyatakan bahwa *citizenship behavior* dapat diharapkan muncul ketika pekerja mendapatkan pengalaman-pengalaman positif yang berbeda dalam organisasi, dan kemudian pekerja termotivasi untuk memberikan pengalaman-pengalaman yang juga positif kepada organisasi sebagai semacam ungkapan terima kasih.

Walaupun terdapat kemungkinan efek negative dari OCB (Bolino, Turnley, 2003), secara umum OCB memfasilitasi efektivitas fungsi organisasi melalui sejumlah cara tertentu. Hubungan antar personal dalam OCB sangat membantu kerja sama (Koys, 2001). OCB juga sangat membantu dalam koordinasi informasi dan kegiatan-kegiatan dalam kelompok (Podsakoff &

Mackenzie, 1997). OCB juga berhubungan dengan kepuasan konsumen (Morrison, 1997), dan performa financial (Walz, 1996). Sangatlah jelas bahwa OCB berpengaruh terhadap performa organisasi, tetapi pada titik ini perlu penjelasan penting untuk disadari bahwa OCB tidak selalu menghasilkan konsekuensi yang sama (Bowler, 2006).

OCB memiliki empat elemen perilaku yang saling berhubungan namun berbeda sasaran dan tujuannya. Diyakini bahwa sasaran tidak langsung OCB adalah manfaatnya pada pencapaian sasaran-sasaran organisasi (Organ, 1988). Dalam tipologi teoritikal yang dikembangkan oleh Graham (1989), OCB dikategorikan menjadi empat tipe, yaitu: *personal industry*, *loyal boosterism*, *individual initiative*, dan *personal helping* (Moorman & Blakely, 1995; Moorman, Blakely, & Niehoff, 1998). *Personal industry* mengungkapkan sejauh mana seorang pekerja melakukan pekerjaan melebihi tanggung jawabnya. Pekerja yang secara spontan bekerja lembur, bersedia kerja ekstra dalam suatu proyek, atau secara sukarela mengerjakan proyek atau tugas baru merupakan contoh *personal industry*. *Loyal boosterism* menggambarkan dukungan untuk meningkatkan imej organisasi kepada pihak luar. Seorang pekerja yang secara spontan menghargai dan memuji organisasinya kepada anggota organisasi lain, teman, ataupun pihak-pihak lain yang berkepentingan menunjukkan perilaku *loyal boosterism*. *Personal industry* dan *loyal boosterism* secara langsung memberi manfaat bagi pencapaian sasaran organisasi. *Interpersonal helping* dan *individual initiative* memberi manfaat secara tidak langsung melalui peningkatan performa bagi pihak-pihak penerima OCB. *Individual initiative* menggambarkan komunikasi pekerja dengan pihak lain dalam organisasi yang ditujukan untuk memperbaiki

performa individu maupun kelompok (Graham, 1989; Moorman & Blakely, 1995; Moorman, Blakely, Niehoff, 1998). Seorang pekerja yang mengetahui bahwa rekan kerjanya mungkin memerlukan informasi, misal informasi kontak penjualan, informasi teknis, pasar, dan memberikan informasi tersebut secara sukarela kepada rekan kerja yang membutuhkannya merupakan contoh *individual initiative OCB* (Posakoff & Mackenzie, 1994). *Interpersonal helping* menggambarkan pekerja yang membantu rekan kerjanya dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bantuan ini akan meningkatkan performa kerja individual, dan dengan demikian akan sangat bermanfaat bagi peningkatan fungsi-fungsi organisasi. Setton & Mossholder (2002) menggunakan istilah *interpersonal citizenship behavior* untuk menggambarkan *interpersonal helping*. Setton & Mossholder (2002) meneliti *interpersonal helping* yang berhubungan dengan tugas dan yang tidak berhubungan dengan tugas dalam konteks suatu struktur jaringan sosial.

Perilaku-perilaku pekerja secara konseptual dibedakan sebagai *in-role* (*task dependent behavior*) dan *extra-role* (perilaku individu yang melebihi standar perilaku yang diharapkan) (Brief & Motowidlo, 1986; Organ, 1988). Pada dekade lalu, banyak peneliti meneliti *extra-role behavior*. Yang menarik, temuan para peneliti belum seluruhnya konsisten tentang penggunaan terminologi yang digunakan dan cenderung memberi label yang berbeda-beda untuk menggambarkan *extra-role behavior* ini, misalnya: *prosocial organizational behavior* (Brief & Motowidlo, 1986), *organizational spontaneity* (George & Brief, 1992), OCB (Organ, 1988; Van Dyne, Graham, & Dienesch, 1994). Menurut Organ (1988), Mackenzie et al. (1993), Podsakoff & Mackenzie (1994) *extra-role behavior* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. melebihi peran yang disyaratkan secara formal;
2. didasarkan pada inisiatif individu;
3. tidak muncul dalam konteks struktur imbalan organisasi secara formal;
4. sangat penting bagi efektivitas fungsi-fungsi dalam organisasi.

OCB terdiri atas *non-obligatory* , yaitu perilaku-perilaku pengaruh yang bersifat informal (Bowler, 2006; Koberg & Boss, 2005). Penelitian sebelumnya memperlihatkan bahwa OCB muncul dari pengaruh-pengaruh informal, seperti pengaruh dari model kepemimpinan, kohesivitas kelompok, serta hubungan-hubungan antar pimpinan dan bawahan (Podsakoff et al., 2000). Jika pengaruh-pengaruh informal tersebut dipersepsikan positif, maka dapat diharapkan OCB akan muncul (Bowler, 2006).

Dalam lingkungan persaingan yang sangat intens pada saat ini, organisasi secara konstan mencari cara-cara baru untuk memaksimalkan usaha-usaha kerja para pekerjanya (Garg & Rastogi, 2006). Walaupun penggunaan teknologi informasi meningkat secara drastis, tetap saja terdapat celah dalam usaha mengefektifkan fungsi-fungsi dalam organisasi (Garg & Rastogi, 2006; Koberg & Boss, 2005). Sangat diyakini bahwa hal ini disebabkan bahwa pada dasarnya efektivitas fungsi-fungsi dalam suatu organisasi sangat bergantung pada usaha-usaha karyawan, dan terutama pada kesediaan karyawan untuk secara sukarela bekerja melebihi tanggung jawab formalnya. Bateman & Organ (1983) merupakan peneliti yang menggunakan istilah OCB, dan mereka mendefinisikannya sebagai perilaku pekerja yang sangat positif, yang bersifat informal, melainkan terjadi secara sukarela yang ditujukan untuk menolong pihak lain dalam organisasi untuk menyelesaikan tugasnya.

Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi (Garg & Rastogi, 2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan responsive (Garg & Rastogi, 2006; Koberg & Boss, 2005). Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etikal, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual.

Pernyataan bahwa OCB akan mengarah pada hasil positif, misal performa organisasi yang tinggi, *turnover* pekerja yang rendah, membuat peneliti melakukan investigasi mengenai anteseden-anteseden utama OCB (Moorman & Blakely, 1995; Organ & Konovsky, 1989; Podsakof et al., 1990; Smith et al., 1983). OCB juga diasumsikan memiliki anteseden personaliti atau karakter yang melekat pada individu (Konovsky & Organ, 1996; House, 1996). Faktor-faktor inheren tersebut dianggap sebagai faktor yang mampu memprediksi OCB karena individu-individu berbeda dalam tingkatan perilaku prososialnya, dan juga alasan bahwa pekerja yang secara alamiah bersedia berjalan lebih jauh dan membantu pekerja lain ataupun organisasi secara lebih umum, walaupun tentunya ada juga pekerja lain yang tidak bersedia untuk itu (Konovsky & Organ, 1996). McNeely & Meglino (1994) menemukan bahwa kepedulian atau empati terhadap orang lain secara positif berhubungan dengan perilaku prososial. Walau demikian, hubungan antara keragaman variabel-variabel karakter inheren pekerja dan OCB masih belum konklusif, sebagiannya karena banyak penelitian di bidang ini hanya membatasi faktor-faktor inheren ini hanya pada lima variabel besar saja.

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988).

Menurut Organ (1988), OCB dibangun dari empat dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa;
2. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan;
3. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi; *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi;
4. *Civic Virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi;

Walaupun konsep OCB yang dikemukakan Organ (1988) banyak diterima, beberapa peneliti (Graham, 1991; Niehoff & Morrison, 1993; Morrison, 1996; Van Dyne et al., 1994) menyatakan keragu-raguan mereka mengenai batasan-batasan antara *in-role behavior* dan *extra-role behavior*. Memang mungkin sangat sulit untuk membedakan kedua perilaku tersebut (Gonzales & Garazo, 2006). Beberapa mungkin sangat tidak konstan (Graham, 1991; Bienstock, DeMoranville, & Smith, 2003). Graham (1991) menyarankan untuk mendefinisikan OCB dari sudut pandang *civic citizenship* (tanggung jawab partisipasi dalam organisasi). Dalam pendekatan baru ini, Graham (1991) mengusulkan tiga dimensi, yaitu:

1. *obedience*, merupakan sikap pekerja untuk bekerja secara sadar dan bertanggung jawab; memperlihatkan respek terhadap aturan-aturan organisasi; memperlihatkan sikap positif; menggunakan sumber daya

- organisasi secara bertanggung jawab; menepati janji yang diberikan kepada pelanggan;
2. *loyalty*, mengindikasikan dukungan terhadap organisasi pada pihak-pihak lain di luar organisasi; menjaga dan mempertahankan organisasi dari ancaman pihak luar; dan komitmen terhadap organisasi terutama pada masa atau situasi sulit;
  3. *participation*, merefleksikan minat atas kegiatan-kegiatan organisasi (menghadiri rapat, dan lain-lain); memberikan informasi yang diperlukan pihak lain; memberi saran-saran perbaikan untuk meningkatkan performa organisasi.

### **II.3 Hubungan *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Tidak seperti afeksi positif yang sepanjang waktu berubah secara alamiah, kepuasan kerja diteliti sebagai sebuah konstruk yang stabil. Tetapi beberapa waktu lalu, sebuah aliran riset memfokuskan diri pada pemodelan variasi intra individu dalam afeksi, sikap, dan perilaku meneliti kepuasan kerja sebagai sebuah keadaan evaluatif yang dapat berubah sepanjang waktu (Fuller, Stanton, Fisher, Spitzmuller, Russell, & Smith, 2003; Ilies & Judge, 2002; Judge & Ilies, 2004). Fokus ini konsisten dengan definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Locke (1976), sebagai suatu keadaan menyenangkan atau keadaan emosional positif yang diakibatkan dari penilaian seorang pekerja atas pekerjaan atau pengalaman-pengalaman kerjanya. Hastie & Park (1986) mengemukakan hal yang kurang lebih sama, yaitu penilaian pada suatu saat

yang terbentuk pada saat terjadinya faktor-faktor situasional yang relevan. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa variasi temporer dari kepuasan kerja disebabkan oleh beberapa faktor substansial (bukan disebabkan oleh variasi random). Judge & Ilies (2004) menemukan bahwa bukan saja situasi perasaan yang muncul pada waktu tertentu akan menentukan kepuasan kerja sepanjang waktu sesuai dengan variasi perasaan, tetapi juga situasi perasaan yang negatif individu juga mempengaruhi kepuasan kerja.

Pernyataan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan OCB sudah diisyaratkan sejak konstruk OCB pertama kali diperkenalkan (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith et al., 1983). Kenyataannya, OCB sebagai sebuah aspek dalam performa kerja, dianggap merefleksikan hubungan kepuasan kerja dengan performa kerja yang sangat diyakini oleh para peneliti hingga awal abad ke dua puluh satu (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Hal ini disebabkan karena perilaku sukarela sepertinya lebih tidak dibatasi oleh faktor-faktor di luar sikap (misal, keahlian, sumber daya) dibanding performa kerja (Organ & Lingl, 1995). Dalam hal ini yang menarik adalah bahwa peningkatan kepuasan menyebabkan pekerja untuk mengeluarkan atau mengekspresikan perilaku yang sangat penting bagi keberhasilan organisasi, yaitu OCB (Van Dyne et al., 1994). Perilaku ini muncul disebabkan karena adanya keyakinan bahwa sasaran-sasaran pribadi pekerja sejalan dengan sasaran-sasaran organisasi (Van Dyne et al., 1994). Lebih jauh, jika pekerja mendapatkan kepuasan dari aspek-aspek kerja yang tidak berhubungan dengan pencapaian sasaran organisasi, peningkatan kepuasan sepertinya akan mengarahkan perilaku pekerja kearah sasaran-

sasaran yang juga tidak berhubungan dengan keberhasilan organisasi (Lee & Allen, 2002).

Sejak studi empiris yang menggali anteseden OCB yang dilakukan oleh Bateman & Organ (1983); Smith et al. (1983), bukti-bukti empiris tentang efek-efek antar individu untuk afeksi positif dan kepuasan kerja dalam manifestasi OCB mulai banyak ditemukan (George, 1991; Konovsky & Organ, 1996; Lee & Allen, 2002; Organ & Konovsky, 1989; Organ & Lingl, 1995; Rioux & Penner, 2001; also see Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Organ & Ryan, 1995). Bukti-bukti yang diperoleh dari penelitian-penelitian di atas memperlihatkan bahwa para pekerja yang umumnya mengalami lebih banyak afeksi positif dan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi memiliki kecenderungan untuk lebih memiliki OCB. Walaupun demikian, data tidak berbicara banyak tentang hubungan-hubungan intra individu antara situasi/keadaan perasaan dan perilaku. Jadi, fakta bahwa tendensi dari pengalaman-pengalaman afeksi inidividu dan hal-hal mendasar yang menentukan kepuasan kerja (yang sebagiannya disposisional), menurut Judge, Heller, & Mount (2002) memprediksi bahwa hal yang mendasar bagi terbentuknya OCB individu tidak mengungkapkan mekanisme apa yang bertanggung jawab atau berpengaruh atas terjadinya fluktuasi hal-hal mendasar bagi OCB. Secara lebih umum, antara- dan di dalam hubungan-hubungan individu di antara konstruk-konstruk psikologis tidak harus merefleksikan mekanisme yang sama. Reis, Sheldon, Gable, Roscoe, & Ryan (2000) menyatakan bahwa efek-efek sifat dasar (*traits*) serta variasi harian secara statistik dan konseptual bersifat independen. Dalam memprediksi perilaku orang, Fleeson (2004) mengatakan bahwa penelitian personaliti

berhubungan dengan pola-pola fluktuasi-fluktuasi dalam-individu pada perilaku dapat membuat teori personaliti menjadi perdebatan personal-situasi. Eipstein (1994) juga menyatakan bahwa penelitian hubungan-hubungan dalam-individu sangat penting untuk memahami perilaku. Alasannya adalah, jika orang memahami bagaimana seseorang berperilaku, tentunya sangat perlu untuk mengetahui bagaimana variabel-variabel terpola dan berinteraksi satu dengan yang lainnya dalam-individu (Eipstein, 1994).

*Employee job satisfaction* merupakan kondisi emosional pekerja yang menyenangkan, merupakan hasil dari valuasi terhadap pekerjaannya (Locke, 1976). Semakin tinggi *employee job satisfaction*, maka pekerja akan semakin terdorong untuk memikirkan cara-cara atau metode kerja yang semakin efisien dan efektif. Lebih jauh lagi, pekerja juga akan semakin kreatif (Netemeyer et al., 1997). Hal ini, merupakan salah satu bentuk ekspresif pekerja dalam usahanya mencapai kepuasan yang lebih tinggi melalui perilaku ekstra di luar batas kewajiban formalnya (Netemeyer et al., 1997; Bettencourt et al. 2001).

Beberapa penelitian terdahulu menemukan hubungan yang positif antara *employee job satisfaction* dengan OCB (Cohen and Kol, 2004; MacKenzie et al. 1998). Penelitian-penelitian sebelumnya menemukan bahwa dari beberapa anteseden penting bagi terciptanya OCB, *job satisfaction* dan *leadership* merupakan dua faktor terpenting bagi terciptanya OCB dalam suatu organisasi (Netemeyer et al., 1997; MacKenzie, Podssakoff, and Ahearne, 1998; Bettencourt et al., 2001; Pawar, 2003; Chen, 2004; MacKenzie, Podssakoff, and Rich, 2001; Benjamin and Flynn, 2006). Semakin tinggi *employee job satisfaction*, pekerja akan semakin terdorong

untuk melakukan hal-hal yang lebih dari tanggung jawabnya dalam bentuk tindakan-tindakan kreatif, membantu rekan-rekan kerja, dan keinginan untuk meningkatkan kinerja organisasi.



## BAB III

### Metodologi Penelitian

#### III.1 Rerangka Kerja

Penelitian ini ditujukan untuk menguji hubungan antara konstruk *job satisfaction* dengan OCB dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA. Berdasarkan uraian pada rerangka pemikiran dan studi literature di bagian sebelumnya, maka model penelitian yang menggambarkan hubungan antara kedua konstruk tersebut secara skematis dapat digambarkan sebagai berikut (Gambar 1):

**Gambar 3.1**  
Model Penelitian



### III.2 Hipotesis Penelitian

Dari uraian pada bagian sebelumnya, dapat dilihat bahwa baik secara teoritis maupun hasil-hasil penelitian empiris, dapat disimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap terbentuknya OCB dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dihipotesiskan hubungan tersebut sebagai berikut:

- H: *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB.
- H1: *Pay* berpengaruh positif terhadap *Conscientiousness*.
- H2: *Promotion* berpengaruh positif terhadap *Conscientiousness*.
- H3: *Supervisor* berpengaruh positif terhadap *Conscientiousness*.
- H4: *Co-Worker* berpengaruh positif terhadap *Conscientiousness*.
- H5: *Nature of Work* berpengaruh positif terhadap *Conscientiousness*.
- H6: *Pay* berpengaruh positif terhadap *Altruism*.
- H7: *Promotion* berpengaruh positif terhadap *Altruism*.
- H8: *Supervisor* berpengaruh positif terhadap *Altruism*.
- H9: *Co-Worker* berpengaruh positif terhadap *Altruism*.
- H10: *Nature of work* berpengaruh positif terhadap *Altruism*.
- H11: *Pay* berpengaruh positif terhadap *Civic Virtue*.
- H12: *Promotion* berpengaruh positif terhadap *Civic Virtue*.
- H13: *Supervisor* berpengaruh positif terhadap *Civic Virtue*.
- H14: *Co-Worker* berpengaruh positif terhadap *Civic Virtue*.
- H15: *Nature of Work* berpengaruh positif terhadap *Civic Virtue*.
- H16: *Pay* berpengaruh positif terhadap *Sportsmanship*.

H17: *Promotion* berpengaruh positif terhadap *Sportsmanship*.

H18: *Supervisor* berpengaruh positif terhadap *Sportsmanship*.

H19: *Co-Worker* berpengaruh positif terhadap *Sportsmanship*.

H20: *Nature of Work* berpengaruh positif terhadap *Sportsmanship*.

### **III.3 Obyek Penelitian**

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA atas *job satisfaction* dan OCB mereka.

### **III.4 Unit Analisis**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu, yaitu individu dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA.

### **III.5 Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen tetap UTAMA yang berjumlah 137 orang dan seluruh karyawan administrasi UTAMA yang berjumlah 102 orang. Data ini diperoleh dari bagian kepegawaian UTAMA. Mengingat jumlah anggota populasi masih dalam batas yang bisa dijangkau oleh peneliti, maka dalam penelitian ini seluruh anggota populasi akan menjadi target responden. Jumlah target responden yang merespons penelitian ini dengan demikian akan dianggap sebagai sampel dalam penelitian ini.

### **III.6 Instrumen Penelitian**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah persepsi para dosen tetap dan karyawan administrasi UTAMA. Untuk mendapatkan data mengenai

persepsi individu ini maka disusunlah instrumen dalam bentuk kuesioner. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dirancang dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup. Kuesioner dirancang mengikuti pola 7-point *Likert Type Scale*. Kuesioner akan terdiri dari 3 (tiga) bagian, yaitu: bagian untuk mengukur *job satisfaction*, bagian untuk mengukur OCB, dan bagian untuk mengetahui demografi responden.

### III.7 Variabel dan Alat Ukur

#### ***Job Satisfaction***

*Job satisfaction* merupakan suatu perasaan senang atau emosi positif yang muncul dari penilaian positif seorang pekerja atas pekerjaan dan/atau pengalaman bekerjanya, yang diekspresikan melalui 5 dimensi: *pay*, *promotion*, *supervisor*, *co-workers* dan *nature of work* (Locke, 1976). Dalam penelitian ini alat ukur yang digunakan untuk mengukur *job satisfaction* diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Celluci & DeVries (1978), dimana masing-masing dari kelima dimensi diukur dengan 4 (empat) buah item, dengan demikian alat ukur untuk mengukur *job satisfaction* terdiri dari 20 (dua puluh) item pertanyaan.

#### **Organizational Citizenship Behaviour – OCB**

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku ekstra individu dalam suatu organisasi yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat diidentifikasi dalam suatu sistem formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Untuk mengoperasionalisasi konstruk ini, Organ (1988) mendeskripsikan bahwa OCB terdiri dari 4 (empat)

buah dimensi, yaitu: *conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*. Dalam penelitian ini, alat ukur yang digunakan untuk mengukur OCB akan diadaptasi dari alat ukur yang dikembangkan oleh Organ (1988) yang terdiri dari 12 (dua belas) item pertanyaan, dimana masing-masing 3 (tiga) pertanyaan untuk mengukur masing-masing dimensi OCB.

### III.8 Pengumpulan Data

Data yang diperlukan akan dijaring melalui kuesioner. Kuesioner akan dikirimkan kepada setiap target responden dengan melalui kurir. Dua atau tiga hari kemudian kurir akan mengecek apakah kuesioner tersebut sudah diisi atau belum. Jika sudah diisi, kuesioner tersebut akan diambil, dan jika belum, kurir dan peneliti akan mencoba mengingatkan target responden untuk mengisi kuesioner.

### III.9 Tehnik Analisis Statistika

Beberapa alat statistika yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Factor Analysis* dan *Reliability Analysis*, yang digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan.

*Factor analysis* digunakan untuk melihat apakah ke 41 (empat puluh satu) indikator *transformational leadership* yang digunakan dalam penelitian ini membentuk 5 (lima) buah faktor sesuai dengan konsep *transformational leadership*, dan apakah tiap faktor tersebut terdiri dari indikator teoritis yang digunakan. Kriteria yang digunakan dalam *factor analysis* adalah sebagai berikut: agar *factor analysis* dapat dilakukan

maka nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) harus  $>0,5$  menurut Nunnally (1967), Bartlett's Test of Sphericity harus signifikan ( $<0,05$ ), *Eigenvalue*  $>1$ , Anti-image correlations  $>0,5$ , ekstraksi menggunakan *Principal Component Analysis*, rotasi orthogonal dengan metode varimax, dan factor loading  $>0,5$  (Nunnally, 1967; Hair et al., 1998). Jika kriteria di atas terpenuhi, maka instrument dapat dikatakan valid. Untuk menguji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah nilai Cronbach Alpha  $> 0,5$  (Hair et al., 1998).

2. *Descriptive Statistics*, yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.
3. *Multiple regressions*, yang digunakan untuk menguji hubungan antara orientasi belajar beserta komponennya dengan performa. Tahap pertama regresi adalah menguji asumsi klasik yang terdiri dari: normalitas, linearitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat secara visual plot pada histogram atau Normal P-P Plot, atau dapat juga dengan melihat nilai Kolmogorov-Smirnov Z yang signifikan pada  $p>0,05$ . Linearitas dapat dilihat dari nilai Durbin Watson (DW) dengan cara membandingkan nilai DW dengan nilai DW table ( $d_l$  dan  $d_u$ ). Jika nilai DW lebih besar dari  $d_u$  maka dapat disimpulkan bahwa model fit, atau dapat dikatakan bahwa model linear. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) yang harus lebih besar dari 10 dan nilai tolerance tidak ada yang kurang dari 0,10. Heteroskedastisitas dapat dilihat dapat dilihat secara visual dari scatterplot, dimana tidak terjadi heteroskedastisitas jika plot residual tersebar secara merata di atas

dan di bawah nilai nol pada sumbu Y. Jika asumsi klasik di atas dapat dipenuhi, maka regresi dapat dilakukan. Pada multiple regression ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya: nilai  $R^2$  yang menggambarkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variable dependen. F test harus signifikan  $< 0,05$ . Koefisien Beta harus signifikan  $< 0,05$ . Jika hal tersebut dipenuhi, maka hipotesis penelitian tidak dapat ditolak.



**Utama**  
UNIVERSITAS WIDYATAMA

## BAB IV

### Hasil Penelitian

#### IV.1 Response Rate

Sebanyak 239 eksemplar kuesioner dikirimkan kepada 137 orang dosen tetap dan 102 orang karyawan administrasi UTAMA. Sejumlah 139 eksemplar kuesioner telah diterima kembali, dan dari jumlah tersebut sebanyak 17 kuesioner diabaikan karena pengisian yang tidak lengkap. Dengan demikian jumlah kuesioner yang kembali dan layak untuk diolah adalah sejumlah 122 kuesioner, yang terdiri dari 53 kuesioner berasal dari dosen tetap, dan 69 kuesioner berasal dari karyawan administrasi. Dengan demikian *response rate* total penelitian ini adalah sebesar 51,04%. Adapun rincian *response rate* ini dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1  
*Response Rate*

Responden	Jumlah Kuesioner		Response Rate (%)
	Terkirim	Kembali	
Dosen Tetap	137 eks	53 eks	38,69
Karyawan Administrasi	102 eks	69 eks	67,65
Jumlah	239 eks	122 eks	51,04

Sumber: Data Yang Diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *response rate* dari kelompok karyawan administrasi lebih tinggi dibanding kelompok dosen tetap.

## IV.2 Profil Responden

Tabel 4.2 berikut menyajikan profil/demografi responden penelitian ini.

Tabel 4.2  
Profil Responden

Aspek Demografi	Uraian	Responden	
		Dosen	Karyawan
Lama Bekerja	< 5 tahun	15,10%	23,19%
	5 – 10 tahun	37,74%	15,94%
	11 – 15 tahun	18,86%	28,99%
	> 15 tahun	28,30%	31,88%
Umur	≤ 25 tahun	3,77%	4,35%
	26 – 35 tahun	32,08%	34,78%
	36 – 45 tahun	33,96%	37,68%
	> 45 tahun	30,19%	23,19%
Jenis Kelamin	Pria	43,40%	52,17%
	Wanita	56,60%	47,83%
Status	Dosen	53	-
	Karyawan Administrasi	-	69
Pendidikan	SMU	-	57,97%
	Diploma (D3)	-	2,90%
	Sarjana	22,64%	37,68%
	Magister	69,81%	1,45%
	Doktoral	7,55%	-

## IV.3 Faktor Analisis

Analisis keandalan pengukuran dilakukan dengan analisis faktor. Analisis ini dimaksudkan untuk memastikan indikator yang digunakan untuk mengukur

*job satisfaction* dan *organizational citizenship behaviour* terkelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya.

Analisis faktor dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* dengan rotasi *varimax* dan normalisasi Kaiser. Beberapa asumsi yang digunakan dalam analisis factor adalah sebagai berikut:

- a. Nilai KMO > 0,50;
- b. Bartlett Test of Sphericity harus significant pada 0,05;
- c. Anti image correlation > 0,50;
- d. Communalities > 0,50;
- e. Factor loading > 0,50 untuk data sebesar 105;
- f. Tidak terdapat cross loading;
- g. Jumlah item dalam satu factor tidak boleh kurang dari 3 item (Hair et al., 1998; Nunnally, 1967).

Dalam penelitian ini *job satisfaction* diukur dengan menggunakan 20 buah item pertanyaan, masing empat untuk setiap dimensi: *pay*, *promotion*, *supervisor*, *co-workers* dan *nature of works*. Faktor analisis yang dilakukan terhadap *job satisfaction* konvergen dalam lima kali iterasi. Pada iterasi pertama (lihat table 4.3 dan 4.4) nilai KMO sebesar 0,8, Bartlett's Test of Sphericity signifikan, tetapi item nomor 1 memiliki *anti image correlation* sebesar 0,481 (di bawah 0,5), dan item nomor 3, 12 serta 18 memiliki *communalities* di bawah 0,5. Dengan demikian item nomor 1, 3, 12, serta 18 tidak memenuhi syarat, dan faktor analisis harus dilakukan kembali dengan mengeluarkan item yang tidak memenuhi syarat tersebut. Untuk tahap pertama, akan dikeluarkan item nomor 1 yang memiliki *anti image* kurang dari 0,5.

Pada iterasi kedua (lihat table 4.3 dan 4.4) KK12 memiliki *anti image* di bawah 0,5 serta *communalities* juga di bawah 0,5. Item nomor 3 dan 18 memiliki *communalities* kurang dari 0,5. Dengan demikian faktor analisis harus dilakukan kembali dengan mengeluarkan item nomor 12. Hasil iterasi ketiga ini dapat dilihat pada table 4.4 dan 4.5. Pada iterasi yang ketiga ini, item no 3 dan 18 memiliki *communalities* di bawah 0,5. Dengan demikian faktor analisis dilakukan kembali dengan mengeluarkan item nomor 18.

Pada iterasi keempat (lihat table 4.6 dan 4.7) item nomor 3 ternyata masih memiliki nilai *communalities* di bawah 0,5. Dengan demikian item tersebut harus dikeluarkan pada iterasi berikutnya. Hasil iterasi kelima dapat dilihat pada table 4.8, 4.9 dan 4.10. Faktor analisis pada iterasi kelima ini ternyata konvergen membentuk lima faktor dan seluruh asumsi yang mendasari faktor analisis sudah dipenuhi.

Masing-masing faktor tersebut adalah sebagai berikut:

- Faktor 1 terdiri dari 4 item yaitu: item 13, 14, 15, dan 16. Faktor ini disebut sebagai *Co-Workers*.
- Faktor 2 terdiri dari 4 item yaitu: item 5, 6, 7, dan 8. Faktor ini disebut sebagai *Promotion*.
- Faktor 3 terdiri dari 3 item yaitu: item 9, 10 dan 11. Faktor ini disebut sebagai *Supervisor*.
- Faktor 4 terdiri dari 3 item yaitu: item 17, 19, dan 20. Faktor ini disebut sebagai *Nature of Works*.
- Faktor 5 terdiri dari 2 item yaitu: item 2 dan 4. Faktor ini disebut sebagai *Pay*.

Tabel 4.3

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,800
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1803,997
	df	190
	Sig.	,000

Tabel 4.4

**Communalities**

	Initial	Extraction
KK1	1,000	,835
KK2	1,000	,796
KK3	1,000	<b>,245</b>
KK4	1,000	,799
KK5	1,000	,787
KK6	1,000	,851
KK7	1,000	,808
KK8	1,000	,836
KK9	1,000	,838
KK10	1,000	,898
KK11	1,000	,878
KK12	1,000	<b>,145</b>
KK13	1,000	,839
KK14	1,000	,913
KK15	1,000	,898
KK16	1,000	,897
KK17	1,000	,764
KK18	1,000	<b>,169</b>
KK19	1,000	,861
KK20	1,000	,826

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 4.5

**KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,795
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1663,356
	df	171
	Sig.	,000

Tabel 4.6

**Communalities**

	Initial	Extraction
KK2	1,000	,792
KK3	1,000	<b>,270</b>
KK4	1,000	,795
KK5	1,000	,786
KK6	1,000	,849
KK7	1,000	,807
KK8	1,000	,838
KK9	1,000	,835
KK10	1,000	,895
KK11	1,000	,878
KK12	1,000	<b>,193</b>
KK13	1,000	,839
KK14	1,000	,913
KK15	1,000	,898
KK16	1,000	,899
KK17	1,000	,766
KK18	1,000	<b>,187</b>
KK19	1,000	,861
KK20	1,000	,827

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Tabel 4.7

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,799
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1650,110
	df	153
	Sig.	,000

Tabel 4.8

Communalities

	Initial	Extraction
KK2	1,000	,792
KK3	1,000	<b>,324</b>
KK4	1,000	,793
KK5	1,000	,788
KK6	1,000	,849
KK7	1,000	,808
KK8	1,000	,837
KK9	1,000	,859
KK10	1,000	,914
KK11	1,000	,880
KK13	1,000	,839
KK14	1,000	,912
KK15	1,000	,899
KK16	1,000	,899
KK17	1,000	,767
KK18	1,000	<b>,187</b>
KK19	1,000	,858
KK20	1,000	,831

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Tabel 4.9

KMO and Bartlett's Test

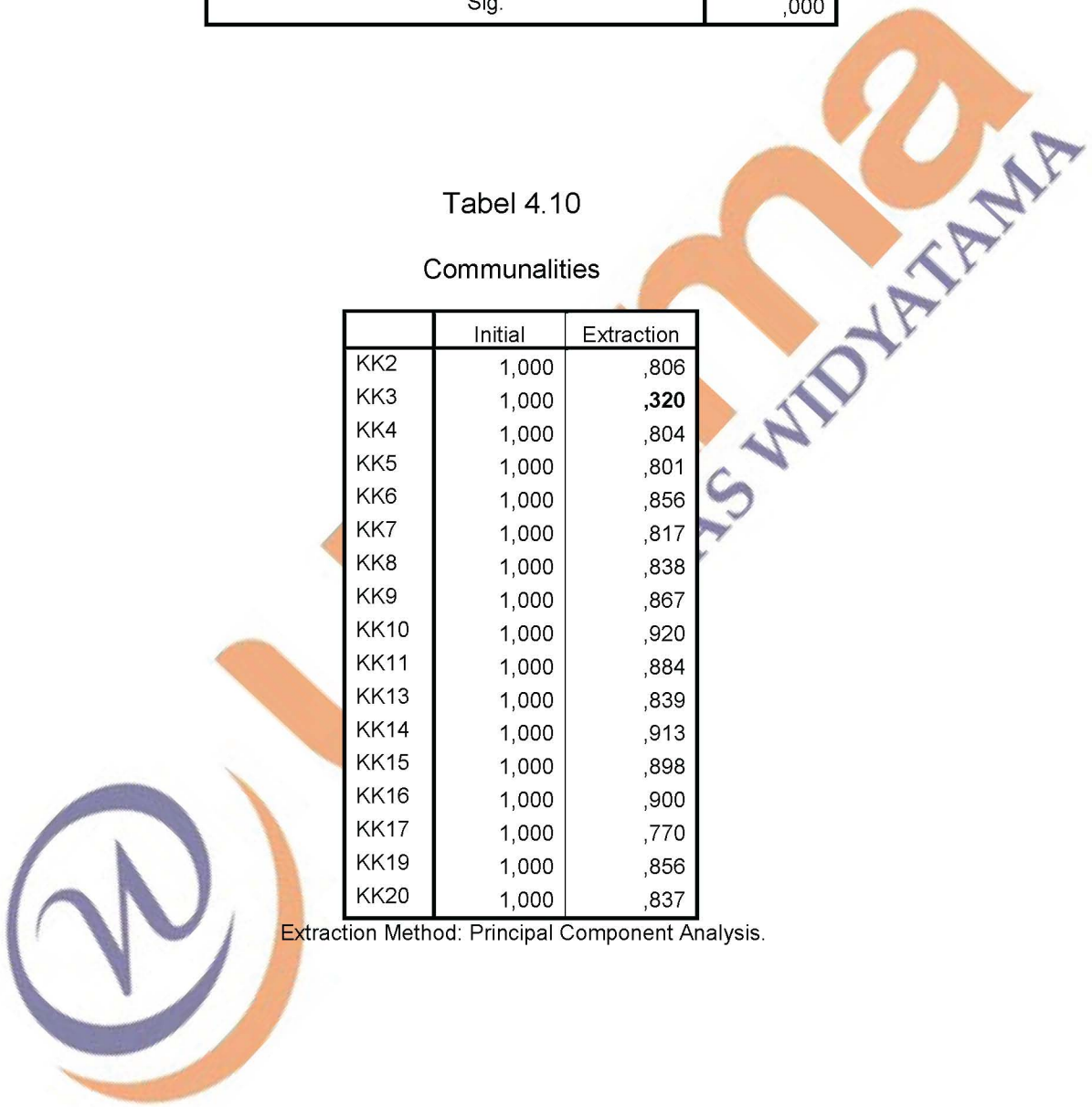
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,803
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1640,952
	df	136
	Sig.	,000

Tabel 4.10

Communalities

	Initial	Extraction
KK2	1,000	,806
KK3	1,000	<b>,320</b>
KK4	1,000	,804
KK5	1,000	,801
KK6	1,000	,856
KK7	1,000	,817
KK8	1,000	,838
KK9	1,000	,867
KK10	1,000	,920
KK11	1,000	,884
KK13	1,000	,839
KK14	1,000	,913
KK15	1,000	,898
KK16	1,000	,900
KK17	1,000	,770
KK19	1,000	,856
KK20	1,000	,837

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Tabel 4.11

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,807
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1616,109
	df	120
	Sig.	,000

Tabel 4.12

Communalities

	Initial	Extraction
KK2	1,000	,858
KK4	1,000	,853
KK5	1,000	,810
KK6	1,000	,853
KK7	1,000	,819
KK8	1,000	,837
KK9	1,000	,894
KK10	1,000	,922
KK11	1,000	,885
KK13	1,000	,836
KK14	1,000	,914
KK15	1,000	,904
KK16	1,000	,903
KK17	1,000	,771
KK19	1,000	,860
KK20	1,000	,837

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Tabel 4.13

Rotated Component Matrix(a)

	Component				
	1	2	3	4	5
KK2	,027	,231	,107	,068	<b>,887</b>
KK4	,014	,081	,269	-,010	<b>,880</b>
KK5	,001	<b>,894</b>	,087	,047	,040
KK6	-,077	<b>,899</b>	,168	,060	,088
KK7	,110	<b>,886</b>	,129	-,045	,059
KK8	,200	<b>,860</b>	,084	,005	,227
KK9	,154	,108	<b>,919</b>	,066	,095
KK10	-,014	,146	<b>,940</b>	-,024	,124
KK11	-,016	,183	<b>,896</b>	,093	,201
KK13	<b>,899</b>	,095	,049	,107	,073
KK14	<b>,947</b>	-,003	-,017	,132	,005
KK15	<b>,931</b>	,053	,083	,162	,014
KK16	<b>,941</b>	,065	,023	,113	-,031
KK17	,169	,022	,177	<b>,842</b>	,022
KK19	,097	,010	-,038	<b>,922</b>	,006
KK20	,178	,023	-,008	<b>,896</b>	,037

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 5 iterations.

Faktor analisis OCB konvergen dalam satu kali iterasi. Seluruh asumsi faktor analisis terpenuhi (lihat table 4.14, 4.15 dan 4.16). Seluruh item OCB konvergen menjadi 4 faktor, yaitu:

- faktor 1 terdiri dari 3 item, yaitu: item 7, 8, dan 9. Faktor ini disebut sebagai *Civic virtue*.
- Faktor 2 terdiri dari 3 item, yaitu: item 10, 11, dan 12. Faktor ini disebut sebagai *Sportsmanship*.
- Faktor 3 terdiri dari 3 item, yaitu; item 4, 5, dan 6. Faktor ini disebut sebagai *Altruism*.
- Faktor 4 terdiri dari 3 item, yaitu: item 1, 2, dan 3. Faktor ini disebut sebagai *Conscientiousness*.

Tabel 4.14

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,811
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1171,605
	df	66
	Sig.	,000

Tabel 4.15

Communalities

	Initial	Extraction
OCB1	1,000	,869
OCB2	1,000	,869
OCB3	1,000	,866
OCB4	1,000	,856
OCB5	1,000	,851
OCB6	1,000	,841
OCB7	1,000	,881
OCB8	1,000	,872
OCB9	1,000	,851
OCB10	1,000	,867
OCB11	1,000	,896
OCB12	1,000	,848

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Tabel 4.16

Rotated Component Matrix(a)

	Component			
	1	2	3	4
OCB1	,002	-,029	,121	,924
OCB2	,333	-,050	,294	,818
OCB3	,307	,092	,223	,845
OCB4	,252	-,095	,860	,211
OCB5	,196	,109	,868	,216
OCB6	,339	,034	,835	,169
OCB7	,893	,032	,252	,142
OCB8	,860	,038	,337	,128
OCB9	,854	,110	,196	,269
OCB10	,010	,928	,022	,077
OCB11	,040	,945	-,008	-,038
OCB12	,097	,915	,030	-,028

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a Rotation converged in 5 iterations.

Nilai faktor loading di atas 0,5 pada kedua faktor analisis (job satisfaction dan OCB) mengindikasikan validitas internal instrument yang cukup tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrument yang digunakan untuk mengukur kedua konstruk penelitian ini dapat dan layak untuk digunakan.

#### IV.4 Analisis Reliabilitas

Analisis reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan kestabilan serta konsistensi alat ukur yang digunakan. Koefisien Cronbach's Alpha sangat umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika Cronbach's alpha > 0,70 (Nunnally, 1978). Pada penelitian ini diuji reliabilitas variable *job satisfaction* yang terdiri dari lima

dimensi dan variable *OCB* yang terdiri dari empat dimensi. Ringkasan hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4.17  
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
Pay	0,771
Promotion	0,922
Supervisor	0,804
Co-Workers	0,957
Nature of Works	0,792
Conscientiousness	0,901
Altruism	0,903
Civic Virtue	0,916
Sportsmanship	0,922

Sumber: Output SPSS

Dari Tabel 4.17 di atas dapat dilihat bahwa nilai Cronbach's alpha untuk seluruh variable penelitian cukup tinggi dan di atas batas 0,70 yang dikemukakan oleh Nunnally (1978). Artinya, seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variable dalam penelitian ini memiliki kestabilan serta konsistensi yang baik. Dengan demikian, alat ukur dalam penelitian ini dapat diterima dan layak digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini. Output uji reliabilitas secara lengkap dapat dilihat pada lampiran output SPSS.

#### IV.5 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk setiap variabel penelitian, yaitu pay, promotion, supervision, co-worker, nature of work, *conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*. Keluaran analisis deskriptif dapat dilihat pada Tabel 4.18 dan Tabel 4.19.

Tabel 4.18

Descriptive Statistics *Job Satisfaction*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PAY	122	1,00	7,00	3,4563	1,34376
PROM	122	1,00	7,00	3,4570	1,40347
SUPERV	122	1,00	7,00	4,2787	1,53344
COWORK	122	1,25	7,00	4,3320	1,40999
NATWORK	122	1,33	7,00	4,9536	1,20400
Valid N (listwise)	122				

Tabel 4.19

## Descriptive Statistics OCB

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CONSCT	122	1,67	7,00	4,6557	1,25451
ALTRUISM	122	1,33	7,00	4,9508	1,26235
CIVICV	122	1,33	7,00	4,5027	1,28440
SPORSTM	122	1,00	7,00	2,6803	1,39420
Valid N (listwise)	122				

Tabel 4.18 memperlihatkan deskriptif untuk setiap dimensi konstruk *job satisfaction*, yaitu: *pay*, *promotion*, *supervision*, *co-worker*, dan *nature of work*. Variabel *pay* dan *promotion* memiliki nilai mean di bawah 4, sedangkan ketiga variabel lain (*supervision*, *co-worker* dan *nature of work*) memiliki mean di atas 4. Nilai *mean* untuk *pay* dan *promotion* yang rendah mengindikasikan persepsi dosen dan karyawan UTAMA terhadap kedua variabel tersebut masih rendah. Dosen dan karyawan administrasi UTAMA belum merasa puas dengan besarnya pendapatan serta sistem promosi yang ada di lingkungan UTAMA.

Ketiga variabel lainnya (*supervision*, *co-worker* dan *nature of work*) memiliki *mean* di atas 4 mengindikasikan bahwa dosen dan karyawan

administrasi UTAMA cukup merasa puas dengan pengawasan kerja yang ada, cukup merasa puas dengan hubungan antar sesama rekan kerja, dan cukup merasa puas dengan sifat pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Secara umum dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dosen dan karyawan administrasi UTAMA yang menjadi responden dalam penelitian ini dapat dikatakan tidak terlalu buruk.

Nilai *mean* OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA hampir seluruhnya berada di atas 4, kecuali nilai *mean* untuk *sportsmanship* yang hanya sebesar 2,68. *Sportsmanship* berhubungan dengan sportivitas karyawan sebagai anggota dari suatu organisasi. Dari nilai *mean* untuk seluruh dimensi OCB ini dapat disimpulkan bahwa OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA cukup baik (mendekati 5).

#### **IV.6 Uji Beda Sampel Kelompok Dosen dan Karyawan Administrasi UTAMA**

Sampel penelitian ini adalah dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan respons antara dosen dan karyawan UTAMA, maka dilakukan uji beda sample dengan menggunakan independent samples t-test. Jika t-test for equality of means signifikan, maka kedua sample yang diuji dinyatakan berbeda, dan jika t-test for equality of means tidak signifikan, maka kedua sample yang diuji tidak berbeda.

Tabel 4.20

## Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
KKTOTAV	Equal variances assumed	3,414	,067	,460	120	,647	,06858	,14920	-,22682	,36397
	Equal variances not assumed			,448	100,045	,655	,06858	,15291	-,23478	,37194
OCBTOTAV	Equal variances assumed	6,622	,011	-6,840	120	,214	-,93285	,13638	-1,20287	-,66282
	Equal variances not assumed			-6,518	87,337	,237	-,93285	,14312	-1,21729	-,64840

Dari tabel 4.20 di atas dapat dilihat bahwa sample dosen dan karyawan administrasi UTAMA baik untuk job satisfaction maupun OCB keduanya tidak signifikan. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa sample dosen dan karyawan administrasi UTAMA tidak berbeda secara signifikan. Karena kedua sampel tidak berbeda, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan menggabungkan respons dari kedua kelompok tersebut.

#### IV.7 Uji Asumsi Klasik

Dalam penelitian ini asumsi klasik yang akan diuji adalah: multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, dan linearitas. Autokorelasi tidak diuji karena data pada penelitian ini bersifat cross-sectional. Uji autokorelasi lebih ditujukan untuk data penelitian yang bersifat time series.

#### IV.7.1 Uji Multikolinearitas

Untuk melihat terdapat atau tidaknya multikolinearitas pada model regresi dapat dilihat dari nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *tolerance* variabel bebasnya. Jika nilai VIF tidak ada yang melebihi 10 serta nilai *tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2005).

Tabel 4.21

Coefficients(a) *Job Satisfaction* dan *OCB*

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,539	,422		10,747	,000		
	PAY	,033	,064	,050	,508	,433	,797	1,255
	PROM	,143	,060	,228	2,390	,018	,842	1,188
	SUPERV	,129	,056	,225	2,308	,023	,808	1,238
	COWORK	,111	,058	,178	1,922	,057	,898	1,114
	NATWORK	,007	,067	,009	,099	,921	,904	1,106

a. Dependent Variable: OCBTOTAV

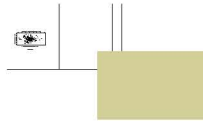
Dari tabel 4.21 di atas dapat dilihat bahwa nilai *Variance Inflation Factor* tidak ada yang lebih dari 10, dan nilai *tolerance* tidak ada yang kurang dari 0,10 atau lebih dari 1. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini tidak terjadi multikolinearitas.

#### IV.7.2 Uji Heteroskedastisitas

Ada atau tidaknya heteroskedastisitas pada model regresi dapat dilihat dari plot residualnya. Jika plot residual menyebar secara cukup merata di atas dan di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak

membentuk suatu pola tertentu, maka dapat dikatakan tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi.

Gambar 4.1



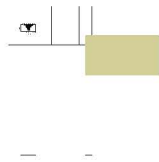
Pada Gambar 4.1 dapat dilihat bahwa plot residual untuk model regresi dengan lima variable bebas yang merupakan dimensi *job satisfaction* menyebar secara cukup merata baik di atas maupun di bawah garis nilai nol pada sumbu Y, dan plot residual tersebut tidak membentuk pola tertentu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini juga tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### IV.7.3 Uji Normalitas

Untuk melihat apakah data berdistribusi normal atau tidak, secara visual dapat dilihat dari histogram dan Normal P-P Plot. Kelemahan cara ini adalah

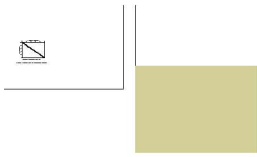
pada tingkat ketepatan visualisasi dalam melihat gambar/grafik. Untuk mengatasi hal ini, untuk menguji apakah data berdistribusi normal atau tidak dapat dilakukan dengan menjalankan Kolmogorov-Smirnov Test. Data dikatakan berdistribusi normal jika nilai Z Kolmogorov-Smirnov memiliki nilai  $p > 0,05$  (signifikan).

Gambar 4.2



Utama  
UNIVERSITAS WIDYATAMA

Gambar 4.3



Tabel 4.22

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		122
Normal Parameters(a,b)	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,82748816
Most Extreme Differences	Absolute	,043
	Positive	,041
	Negative	-,043
Kolmogorov-Smirnov Z		,476
Asymp. Sig. (2-tailed)		,977

a Test distribution is Normal.

b Calculated from data.

Pada Gambar 4.2 terlihat bahwa kurva distribusi berbentuk normal, dan pada Gambar 4.3 P-P Plot tersebar secara cukup merata di sekitar garis *estimate* nya (garis diagonal). Dari kedua gambar ini dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi cukup normal. Untuk lebih memastikan hal ini, maka dilakukan Kolmogorov-Smirnov Test, yang hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.22. Dari tabel tersebut dapat dilihat nilai Z Kolmogorov Smirnov sebesar 0,476 dan signifikan dengan nilai p yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data pada model regresi ini berdistribusi normal.

#### IV.7.4 Uji Linearitas

Pada Tabel 4.23 dapat dilihat besarnya nilai DW adalah 1,753. Dengan  $n = 122$ , dan  $k = 5$ , maka  $du = 1,734$ . Nilai DW sebesar 1,753 ternyata lebih besar dari  $du = 1,634$ , dan lebih kecil dari  $4 - du = 4 - 1,734$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan tidak terdapat kesalahan spesifikasi, atau dengan kata lain model adalah linear.

Tabel 4.23

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,330(a)	,109	,071	,84513	,109	2,838	5	116	,019	1,753

a Predictors: (Constant), NETWORK, PROM, COWORK, SUPERV, PAY

b Dependent Variable: OCBTOTAV

Dari uji asumsi klasik untuk model regresi di atas, dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat multikolinearitas, tidak terjadi heteroskedastisitas, data berdistribusi normal, dan model regresi adalah linear. Berdasarkan hasil tersebut di atas, maka analisis regresi dapat dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

#### **IV.8 Pengujian Hipotesis**

Analisis regresi *multivariate* digunakan untuk menguji hubungan antara kelima dimensi *job satisfaction* dan OCB. Tabel 4.24 dan table 4.25 memperlihatkan hasil regresi berganda antara kelima dimensi *job satisfaction* sebagai variabel independent dengan OCB total sebagai variabel dependen. Tabel 4.26 sampai dengan tabel 4.32 memperlihatkan hasil regresi berganda yang dilakukan secara parsial antara kelima dimensi *job satisfaction* sebagai variabel independen dengan masing-masing dimensi dari keempat dimensi OCB sebagai variabel dependen.

Hasil regresi berganda antara kelima dimensi *job satisfaction* dengan OCB total (lihat tabel 4.24) memperlihatkan nilai *R Square* sebesar 0,317 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,215. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut mampu menjelaskan 21,5% *variance* OCB. Model regresi tersebut signifikan dengan nilai F sebesar 2,838 yang signifikan pada 0,019.

Tabel 4.24

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,563(a)	,317	,215	,84513	,317	2,838	5	116	,019

a Predictors: (Constant), NETWORK, PROM, COWORK, SUPERV, PAY

b Dependent Variable: OCBTOTAV

Tabel 4.25

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,539	,422		10,747	,000		
	PAY	,033	,064	,050	,508	,033	,797	1,255
	PROM	,143	,060	,228	2,390	,018	,842	1,188
	SUPERV	,129	,056	,225	2,308	,023	,808	1,238
	COWORK	,111	,058	,178	1,922	,047	,898	1,114
	NATWORK	,007	,067	,009	,099	,921	,904	1,106

a Dependent Variable: OCBTOTAV

Pada tabel 4.25 dapat dilihat bahwa dari kelima dimensi *job satisfaction*, ternyata dimensi kelima yaitu *nature of work* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Keempat dimensi lainnya, yaitu: *pay*, *promotion*, *supervision*, dan *co-workers* memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB dapat disimpulkan diterima secara parsial (*partially accepted*).

Tabel 4.26

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,483(a)	,233	,147	1,22893	,233	2,018	5	116	,011

a Predictors: (Constant), NATWORK, PROM, COWORK, SUPERV, PAY

b Dependent Variable: CONSCT

Tabel 4.27

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,434	,614		7,219	,000		
	PAY	,105	,093	,112	1,124	,026	,797	1,255
	PROM	,212	,087	,237	2,439	,016	,842	1,188
	SUPERV	,106	,081	,129	1,305	,019	,808	1,238
	COWORK	,094	,084	,105	1,120	,026	,898	1,114
	NATWORK	,110	,098	,106	1,127	,262	,904	1,106

a Dependent Variable: CONSCT

Tabel 4.26 dan tabel 4.27 memperlihatkan hasil regresi berganda antara kelima dimensi *job satisfaction* dengan *conscientiousness* yang merupakan dimensi pertama OCB. Pada tabel 4.26 dapat dilihat bahwa model regresi ini memiliki nilai *R Square* sebesar 0,233 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,147, artinya model regresi ini dapat menjelaskan sebesar 14,7% *variance conscientiousness*. Model regresi ini signifikan dengan F sebesar 2,018 yang signifikan pada 0,011. Dari tabel 4.27 dapat dilihat bahwa dari kelima dimensi *job satisfaction*, hanya dimensi *nature of work* saja yang tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *conscientiousness*.

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1, H2, H3, dan H4 diterima, sedangkan hipotesis H5 ditolak.

Tabel 4.28

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,398(a)	,158	,122	1,18294	,158	4,358	5	116	,001

a Predictors: (Constant), NETWORK, PROM, COWORK, SUPERV, PAY

b Dependent Variable: ALTRUISM

Tabel 4.29

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,316	,591		8,992	,000		
	PAY	,083	,090	,088	,925	,036	,797	1,255
	PROM	,238	,084	,265	2,856	,005	,842	1,188
	SUPERV	,232	,078	,282	2,973	,004	,808	1,238
	COWORK	,182	,081	,203	2,258	,026	,898	1,114
	NETWORK	,007	,094	,006	-,069	,945	,904	1,106

a Dependent Variable: ALTRUISM

Tabel 4.28 dan tabel 4.29 memperlihatkan hasil regresi berganda antara kelima dimensi *job satisfaction* dengan *altruism* yang merupakan dimensi kedua OCB. Pada tabel 4.28 dapat dilihat bahwa model regresi ini memiliki nilai *R Square* sebesar 0,158 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,122, artinya model regresi ini dapat menjelaskan sebesar 12,2% variance *altruism*. Model regresi ini signifikan dengan F sebesar 4,358 yang signifikan pada 0,001. Dari tabel 4.29 dapat dilihat bahwa dari kelima dimensi *job satisfaction*, hanya

dimensi *nature of work* saja yang tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *altruism*. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis H6, H7, H8, dan H9 diterima, sedangkan hipotesis H10 ditolak.

Tabel 4.30

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,390(a)	,152	,116	1,20789	,152	4,163	5	116	,002

a Predictors: (Constant), NETWORK, PROM, COWORK, SUPERV, PAY

b Dependent Variable: CIVICV

Tabel 4.31

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,054	,604		8,372	,000		
	PAY	,004	,092	,005	,049	,044	,797	1,255
	PROM	,169	,085	,185	1,981	,050	,842	1,188
	SUPERV	,238	,080	,284	2,986	,003	,808	1,238
	COWORK	,245	,082	,269	2,986	,003	,898	1,114
	NETWORK	,013	,096	,012	,132	,895	,904	1,106

a Dependent Variable: CIVICV

Tabel 4.30 dan tabel 4.31 memperlihatkan hasil regresi berganda antara kelima dimensi *job satisfaction* dengan *civic virtue* yang merupakan dimensi ketiga OCB. Pada tabel 4.30 dapat dilihat bahwa model regresi ini memiliki nilai *R Square* sebesar 0,152 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,116, artinya model regresi ini dapat menjelaskan sebesar 11,6% variance *civic virtue*. Model regresi ini signifikan dengan F sebesar 4,163 yang signifikan pada

0,002. Dari tabel 4.31 dapat dilihat bahwa dari kelima dimensi *job satisfaction*, hanya dimensi *nature of work* saja yang tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *civic virtue*. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis H11, H12, H13, dan H14 diterima, sedangkan hipotesis H15 ditolak.

Tabel 4.32

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,464(a)	,215	,149	1,40460	,215	3,643	5	116	,013

a Predictors: (Constant), NETWORK, PROM, COWORK, SUPERV, PAY

b Dependent Variable: SPORSTM

Tabel 4.33

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,354	,702		4,778	,000		
	PAY	,062	,106	,060	,583	,043	,797	1,255
	PROM	,049	,099	,049	,490	,033	,842	1,188
	SUPERV	,061	,093	,067	,658	,025	,808	1,238
	COWORK	,079	,096	,080	,823	,041	,898	1,114
	NATWORK	,143	,112	,123	1,279	,203	,904	1,106

a Dependent Variable: SPORSTM

Tabel 4.32 dan tabel 4.33 memperlihatkan hasil regresi berganda antara kelima dimensi *job satisfaction* dengan *sportsmanship* yang merupakan dimensi keempat OCB. Pada tabel 4.32 dapat dilihat bahwa model regresi ini memiliki nilai *R Square* sebesar 0,215 dan *Adjusted R Square* sebesar 0,149 , artinya model regresi ini dapat menjelaskan sebesar 14,9% variance

*sportsmanship*. Model regresi ini signifikan dengan F sebesar 3,643 yang signifikan pada 0,013. Dari tabel 4.33 dapat dilihat bahwa dari kelima dimensi *job satisfaction*, hanya dimensi *nature of work* saja yang tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *sportsmanship*. Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa hipotesis H16, H17, H18, dan H19 diterima, sedangkan hipotesis H20 ditolak.

Tabel 4.34

Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Status
H	<i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap OCB.	Diterima Parsial
H1	<i>Pay</i> berpengaruh positif terhadap <i>Conscientiousness</i>	Diterima
H2	<i>Promotion</i> berpengaruh positif terhadap <i>Conscientiousness</i>	Diterima
H3	<i>Supervisor</i> berpengaruh positif terhadap <i>Conscientiousness</i>	Diterima
H4	<i>Co-Worker</i> berpengaruh positif terhadap <i>Conscientiousness</i>	Diterima
H5	<i>Nature of Work</i> berpengaruh positif terhadap <i>Conscientiousness</i>	Ditolak
H6	<i>Pay</i> berpengaruh positif terhadap <i>Altruism</i>	Diterima
H7	<i>Promotion</i> berpengaruh positif terhadap <i>Altruism</i>	Diterima
H8	<i>Supervisor</i> berpengaruh positif terhadap <i>Altruism</i>	Diterima
H9	<i>Co-Worker</i> berpengaruh positif terhadap <i>Altruism</i>	Diterima
H10	<i>Nature of work</i> berpengaruh positif terhadap <i>Altruism</i>	Ditolak
H11	<i>Pay</i> berpengaruh positif terhadap <i>Civic Virtue</i>	Diterima
H12	<i>Promotion</i> berpengaruh positif terhadap <i>Civic Virtue</i>	Diterima
H13	<i>Supervisor</i> berpengaruh positif terhadap <i>Civic Virtue</i>	Diterima
H14	<i>Co-Worker</i> berpengaruh positif terhadap <i>Civic Virtue</i>	Diterima
H15	<i>Nature of Work</i> berpengaruh positif terhadap <i>Civic Virtue</i>	Ditolak
H16	<i>Pay</i> berpengaruh positif terhadap <i>Sportsmanship</i>	Diterima
H17	<i>Promotion</i> berpengaruh positif terhadap <i>Sportsmanship</i>	Diterima
H18	<i>Supervisor</i> berpengaruh positif terhadap <i>Sportsmanship</i>	Diterima
H19	<i>Co-Worker</i> berpengaruh positif terhadap <i>Sportsmanship</i>	Diterima
H20	<i>Nature of Work</i> berpengaruh positif terhadap <i>Sportsmanship</i>	Ditolak

## BAB V

### Pembahasan dan Kesimpulan

#### V.1 Hasil Temuan Deskriptif

Keluaran analisis deskriptif untuk seluruh dimensi *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat dilihat secara lengkap pada tabel 4.18 dan tabel 4.19. Seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel menggunakan *7-point Likert Type Scale*.

*Job satisfaction* diukur melalui lima buah dimensi laten yang masing-masing diukur melalui beberapa buah indikator. Kelima dimensi tersebut adalah: *pay*, *promotion*, *supervision*, *co-worker* dan *nature of works*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan masing-masing mean dan standard deviasi dari kelima dimensi tersebut adalah: *pay* (3,46; 1,34), *promotion* (3,46; 1,40), *supervision* (4,28; 1,53), *co-worker* (4,33; 1,41) dan *nature of works* (4,95; 1,20). Dari hasil tersebut dapat dilihat bahwa persepsi dosen dan karyawan administrasi menunjukkan kepuasan yang paling rendah atas dimensi *pay* dan *promotion*. Sedangkan untuk ketiga dimensi lainnya, dosen dan karyawan administrasi menunjukkan kepuasan yang cukup baik.

Dimensi *pay* diukur dengan menggunakan indikator yang merefleksikan kepuasan kerja dilihat dari besarnya pendapatan relatif dibanding pendapatan di kampus lain, besarnya pendapatan dibanding beban kerja. Rendahnya nilai *mean* dimensi ini merefleksikan ketidakpuasan para dosen dan karyawan administrasi yang menjadi responden dalam penelitian ini. Ketidakpuasan ini disebabkan oleh persepsi dosen dan karyawan

administrasi atas besarnya pendapatan yang diterima di UTAMA relatif lebih rendah dibanding pendapatan yang diterima oleh dosen dan karyawan administrasi di kampus lain. Di samping itu para dosen dan karyawan administrasi juga merasa bahwa pendapatan yang diperoleh masih belum sebanding dengan beban dan tanggung jawab kerja yang dipikul.

Dimensi promotion diukur melalui beberapa indikator yang merefleksikan sistem, cara dan standar yang digunakan dalam melakukan promosi. Para dosen dan karyawan administrasi yang menjadi responden dalam penelitian ini menunjukkan ketidakpuasan atas sistem, cara dan standar yang digunakan oleh manajemen UTAMA dalam melakukan promosi. Dari beberapa wawancara yang peneliti lakukan dengan beberapa orang dosen dan karyawan administrasi menunjukkan bahwa sistem, cara dan standar yang digunakan untuk melakukan promosi sering kali dirasakan tidak jelas dan tidak konsisten. Misalnya, untuk menduduki jabatan tertentu, calon disyaratkan harus memiliki score TOEFL tertentu, tetapi pada praktiknya pejabat yang dipilih dan diangkat ternyata tidak memiliki score TOEFL yang disyaratkan tersebut. Hal ini pada akhirnya memunculkan rumor bahwa seleksi jabatan dilakukan hanya untuk sekedar basa-basi. Ketidakpuasan ini juga dapat dilihat dari rendahnya minat dan animo dosen dan karyawan administrasi dalam merespon tawaran lowongan jabatan yang ditawarkan oleh manajemen UTAMA.

Ketiga dimensi lainnya (*supervision*, *co-worker* dan *nature of works*) menunjukkan mean yang merefleksikan kepuasan yang cukup baik. Para dosen dan karyawan administrasi memiliki kepuasan yang paling tinggi untuk dimensi *nature of works*. Hasil ini menunjukkan bahwa para dosen dan

karyawan administrasi merasa cukup puas dengan cara pengawasan yang dilakukan dan cukup puas atas hubungan dengan sesama rekan kerja. Para dosen dan karyawan administrasi menunjukkan kepuasan tertinggi atas sifat dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa para dosen dan karyawan administrasi yang menjadi responden penelitian ini merasa senang dan menyukai pekerjaan yang saat ini dilakukan.

Secara umum hasil deskriptif untuk *job satisfaction* mengindikasikan kepuasan kerja yang cukup baik walau ada dua dimensi yang menunjukkan kepuasan yang agak rendah (*pay* dan *promotion*). Temuan ini sangat perlu untuk dielaborasi lebih lanjut oleh pihak manajemen UTAMA, mengingat pentingnya kepuasan kerja dalam membangun *spirit* kerja para dosen dan karyawan administrasi di lingkungan UTAMA, khususnya dalam menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat.

OCB diukur melalui empat buah dimensi laten (*conscientiousness*, *altruism*, *civic virtue* dan *sportsmanship*), dimana masing-masing dimensi tersebut diukur melalui beberapa buah indikator. *Mean* dan standar deviasi masing-masing dimensi tersebut adalah: *conscientiousness* (4,66; 1,25), *altruism* (4,95; 1,26), *civic virtue* (4,50; 1,28) dan *sportsmanship* (2,68; 1,39). Secara umum OCB dosen dan karyawan administrasi yang menjadi responden dalam penelitian ini cukup baik, kecuali untuk dimensi *sportsmanship* yang kurang baik. OCB pada dasarnya merefleksikan sejauh mana *involvement* seorang pekerja pada organisasinya. Pekerja yang memiliki *involvement* yang sangat tinggi akan secara sukarela melakukan hal-hal baik bagi kemajuan organisasi. *Sportsmanship* merefleksikan sportivitas

seorang pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang memiliki *sportsmanship* rendah cenderung untuk mengeluh dan pesimis atas segala hal yang terjadi dalam organisasi.

Temuan ini seharusnya penting bagi manajemen UTAMA. Untuk temuan ini perlu dielaborasi lebih lanjut dalam rangka mengupayakan program yang mampu meningkatkan OCB dosen dan karyawan administrasi di lingkungan UTAMA. Seharusnya kedepan, manajemen UTAMA mampu menyadari bahwa kelangsungan organisasi ini di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat seharusnya didasarkan pada akumulasi kontribusi atidap individu yang ada dalam organisasi UTAMA. Ke depan, kelangsungan organisasi ini tidak dapat disandarkan pada kemegahan bangunan dan fasilitas semata. Jika OCB dosen dan karyawan administrasi tidak dibangun dengan benar, maka segala program yang dirancang untuk menghadapi tantangan sangat sulit untuk berhasil. Untuk merealisasikan impian tidak dapat dilakukan hanya dengan mimpi, melainkan haruslah dengan program yang mampu men-*generate* dan mengakumulasikan seluruh potensi yang dimiliki oleh tiap orang yang ada dalam organisasi. Bagaimana meningkatkan OCB para dosen dan karyawan administrasi tentunya merupakan tantangan yang harus dijawab oleh para manajemen UTAMA.

Uji beda sampel dengan menggunakan independent samples t-test menunjukkan bahwa tidak ada perbedaaan yang signifikan antara data sampel dosen dengan data sampel karyawan administrasi yang menjadi responden dalam penelitian ini. Karena kedua sampel tidak berbeda secara signifikan, maka analisis selanjutnya dilakukan dengan menggabungkan data dari kedua sampel tersebut.

## V.2 Hubungan *Job Satisfaction* Dengan *Organizational Citizenship Behavior* Dosen dan Karyawan Administrasi UTAMA

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan menggunakan regresi berganda. Regresi dapat dilakukan jika seluruh asumsi klasik (multikolinearitas, heteroskedastisitas, normalitas, dan linearitas) dapat dipenuhi. Uji asumsi klasik yang dilakukan terhadap data dalam penelitian ini menunjukkan bahwa seluruh asumsi klasik terpenuhi. Dengan demikian model regresi yang dibangun dalam penelitian ini layak untuk diuji.

Regresi berganda yang pertama dilakukan ditujukan untuk menguji hubungan antara *job satisfaction* dengan OCB. Pada model ini *job satisfaction* direpresentasikan melalui kelima dimensinya (lihat tabel 4.24 dan tabel 4.25). Dari kedua tabel tersebut, dapat dilihat bahwa kelima dimensi *job satisfaction* mampu menjelaskan 21,50% varians OCB, dan model regresi tersebut signifikan pada 0,019. Dari kelima dimensi *job satisfaction*, ternyata dimensi *nature of works* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Secara umum dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif (parsial) dengan OCB.

Hasil regresi yang menunjukkan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif (parsial) dengan OCB sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu (Bateman and Organ, 1983; Judge et al, 2001; Lee and Allen, 2002; Organ, 1988; Reis et al, 2000; Smith et al, 1983). Pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki kecenderungan *bonding* yang kuat dengan organisasi tempatnya bekerja. *Bonding* ini direfleksikan dalam bentuk kesediaan untuk memberikan hal-hal baik bagi kemajuan organisasi. Yang seringkali menjadi masalah adalah bagaimana manajemen berusaha

meningkatkan kepuasan kerja para pekerja yang dirancang untuk meningkatkan *spirit* serta kesediaan para pekerja untuk memberikan yang terbaik pada organisasi secara sukarela.

Tidak signifikannya *nature of works* dengan OCB, dapat dijelaskan sebagai berikut. *Nature of works* merefleksikan kepuasan seorang pekerja atas pekerjaan itu sendiri. Kepuasan atas *nature* dari pekerjaan lebih merefleksikan kepuasan pekerja atas ekspresi kesempatan untuk melakukan hal-hal yang disenangi tanpa dibatasi oleh faktor-faktor lain dari pekerjaan itu sendiri, misal: upah, pujian, promosi, dan lain-lain. Seringkali kesenangan untuk melakukan pekerjaan yang disukai tidak ada hubungannya dengan target atau sasaran yang dituntut atas pekerjaan itu sendiri. Dalam perspektif ini, mungkin tidak begitu mengherankan jika *nature of works* tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB, karena kepuasan atas *nature of works* lebih bersifat personal ke dalam.

Tidak signifikannya *nature of works* ini juga ditemukan dalam regresi yang menghubungkan kelima dimensi *job satisfaction* dengan masing-masing dimensi OCB (*conscientiousness, altruism, civic virtue dan sportsmanship*). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee and Allen (2002) yang menemukan bahwa tidak seluruh *traits* pekerjaan berhubungan positif dengan terciptanya OCB.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *pay, promotion, supervision, dan co-workers* memiliki hubungan yang positif baik dengan OCB secara total maupun OCB dilihat dari masing-masing dimensinya (*conscientiousness, altruism, civic virtue dan sportsmanship*). *Nature of works*

di sisi lain ternyata tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB total maupun dengan masing-masing dimensi OCB.

Bagi UTAMA implikasi dari penelitian ini adalah fakta bahwa untuk meningkatkan OCB dosen dan karyawan administrasi, manajemen UTAMA perlu secara jelas merancang program-program yang mampu membangun kepuasan kerja para dosen dan karyawan administrasi. Walaupun *nature of works* tidak memiliki hubungan yang positif dengan OCB total maupun masing-masing dimensi OCB, tidak berarti bahwa hal tersebut tidak perlu dikembangkan. Mungkin manajemen UTAMA perlu berusaha meningkatkan kepuasan para dosen dan karyawan administrasi atas pekerjaan yang dilakukan, dan berusaha mengarahkan kecintaan akan pekerjaan untuk membangun kecintaan akan UTAMA.

### V.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tentunya tidak lepas dari keterbatasan. Beberapa keterbatasan yang dapat dikemukakan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini bersifat *cross-sectional* yang hanya menangkap foto pada momen tertentu saja, dan dengan demikian penelitian ini tidak dapat mengungkapkan perubahan dari seluruh variabel yang diukur.
2. Penelitian ini hanya dilakukan di lingkungan UTAMA saja dengan responden dosen dan karyawan administrasi saja. Dengan demikian hasil penelitian ini tentunya tidak dapat digunakan untuk menggeneralisir hubungan antar variabel.
3. Seluruh alat ukur yang digunakan merupakan alat ukur yang diadaptasi dari alat ukur yang banyak digunakan di negara maju. Mungkin saja

penggunaan alat ukur ini memiliki bias sebagai akibat perbedaan kondisi sosial, budaya dan ekonomi.

4. Kemampuan memahami pernyataan-pernyataan dalam kuesioner mungkin tidak sama sebagai akibat adanya perbedaan tingkat pendidikan.

#### V.4 Saran

Berdasarkan temuan penelitian serta pembahasan hasil penelitian, beberapa saran dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Kedua konstruk yang dioperasionalkan dalam penelitian ini (*job satisfaction* dan *organizational citizenship behaviour - OCB*) merupakan konstruk organisasional yang sangat penting. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa *job satisfaction* para dosen dan karyawan administrasi UTAMA belum mencapai tingkat kepuasan yang baik. Secara organisasi, kepuasan terhadap pekerjaan merupakan salah satu faktor yang sangat penting yang mendasari munculnya dorongan untuk memberikan kontribusi yang mungkin lebih dari tanggung jawab yang diharapkan oleh organisasi (*organizational citizenship behavior*). Pekerja yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki kecenderungan untuk lebih kreatif, lebih loyal dan lebih termotivasi untuk melaksanakan perannya dengan lebih baik lagi. Hal ini sesungguhnya didasari oleh kebutuhan pekerja tersebut untuk lebih mengekspresikan dirinya dalam lingkungan organisasi. Secara teoritis, kepuasan pekerja atas pekerjaannya sangat ditentukan oleh beberapa

faktor, yaitu: *pay*, *promotion*, *supervision*, *co-workers* dan *nature of works*. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa para dosen dan karyawan administrasi UTAMA memiliki tingkat kepuasan relatif yang paling rendah atas faktor *pay* dan *promotion*. Dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan atas pekerjaan, manajemen UTAMA sangat perlu memperhatikan kedua faktor di atas. *Pay* bukan saja berhubungan dengan besarnya pendapatan, melainkan adakalanya yang paling penting adalah cara/sistem yang digunakan untuk menentukan besarnya pendapatan, dan adanya prinsip keadilan serta konsistensi yang didasarkan pada besarnya beban, tanggung jawab dan prestasi kerja.

2. OCB merupakan refleksi derajat loyalitas pekerja terhadap organisasinya. Pekerja yang memiliki OCB tinggi memiliki kecenderungan untuk secara sukarela melakukan apa saja yang dianggap baik dan bermanfaat bagi organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA cukup baik, kecuali untuk dimensi *sportsmanship*. Dimensi ini mengukur sportivitas pekerja yang dilihat dari tingkat keluhan serta pesimisme pekerja atas pekerjaan dan organisasinya. Jika dilihat dari temuan atas konstruk *job satisfaction*, maka hasil ini tidaklah terlalu mengherankan. Pekerja yang memiliki tingkat kepuasan yang kurang baik tentunya akan cenderung untuk mengeluh dan sering merasa pesimis dengan organisasinya, yang pada akan mengarah ke demotivasi kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif (parsial) dengan OCB. Dari

temuan di atas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan anteseden dari OCB, atau dengan bahasa lain dapat dikatakan bahwa tinggi rendahnya OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA ditentukan oleh tingkat kepuasan dosen dan karyawan administrasi atas pekerjaannya. Mengingat pentingnya OCB bagi perkembangan organisasi, maka manajemen UTAMA seharusnya memberikan perhatian yang cukup atas faktor-faktor yang dapat meningkatkan OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Seringkali terjadi kesalahan logika yang berkaitan dengan OCB dan kepuasan kerja dalam organisasi, dimana manajemen menuntut agar pekerja merasa puas dengan pekerjaannya dan menunjukkan loyalitas. Padahal kepuasan kerja pada dasarnya merupakan konsekuensi logis dari apa yang dirasakan oleh pekerja atas kondisi organisasi yang dibentuk oleh manajemen. Dari uraian di atas, penelitian ini sangat merekomendasikan agar manajemen UTAMA mengambil langkah-langkah konkrit yang ditujukan untuk membangun dan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga dengan demikian diharapkan OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA dapat meningkat.

3. Dalam penelitian ini *job satisfaction* dioperasionalkan sebagai pemicu (anteseden) dari OCB. Secara teoritis, tentunya masih sangat banyak faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya OCB pekerja dalam suatu organisasi, misalnya kepemimpinan, struktur organisasi dan lain-lain. Penelitian berikutnya mungkin perlu mengeksplorasi lebih lanjut faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, khususnya dalam konteks UTAMA.

4. Sangat disarankan agar penelitian berikutnya bisa dilakukan secara longitudinal dengan melakukan eksperimen yang mengamati variabilitas perilaku pekerja yang diakibatkan oleh perubahan sistem/kebijakan yang diimplementasikan.

## V.5 Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengeksplorasi kepuasan kerja, OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA serta untuk menguji hubungan antara keduanya. Hal ini dilatar belakangi oleh masih rendahnya OCB dosen dan karyawan administrasi UTAMA. Untuk menghadapi tekanan persaingan yang semakin meningkat ke depan, salah satu faktor utama yang akan menjadi kunci keberhasilan adalah kesediaan seluruh individu organisasi untuk memberikan kontribusi yang terbaik bagi organisasi (OCB).

Salah satu faktor yang sangat menentukan tinggi rendahnya OCB dalam suatu organisasi adalah *job satisfaction*. Pekerja yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk loyal dan bersedia secara sukarela memberikan yang terbaik bagi organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa *job satisfaction* para dosen dan karyawan administrasi UTAMA belum terlalu baik. Tentunya tidaklah mengherankan jika OCB dosen dan karyawan administrasi juga tidak terlalu tinggi. Dari kelima dimensi *job satisfaction*, ditemukan bahwa dimensi pay dan promotion merupakan dimensi yang tingkat kepuasannya paling rendah. Dimensi sportsmanship merupakan dimensi OCB yang kondisinya paling

rendah. Hasil pengujian hipotesis menemukan hubungan yang positif (parsial) antara *job satisfaction* dengan OCB.

Temuan penelitian semakin mengukuhkan temuan-temuan penelitian terdahulu yang menghubungkan *job satisfaction* dengan OCB, atau dengan kata lain semakin terbukti bahwa *job satisfaction* merupakan antecedent penting dalam pembentukan OCB. Berdasarkan temuan tersebut, maka peneliti menyarankan agar pihak manajemen UTAMA memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja para dosen dan karyawan administrasi UTAMA, dan tentunya diikuti dengan perancangan program yang ditujukan untuk membangun faktor-faktor tersebut. Jika hal tersebut dapat dilakukan, maka para dosen dan karyawan administrasi UTAMA diharapkan akan memiliki OCB yang tinggi, yang nantinya akan menjadi *competitive advantage* UTAMA dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.



## Daftar Pustaka

- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental And Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187-192.
- Bateman, T.S. and Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, Vol. 26, pp. 587-95.
- Benjamin, Lily and Flyin, Francis J. (2006). Leadership Style and Regulatory Mode: Value From It. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, pp. 216-230.
- Bersona, Yair. & Avolio, Bruce J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly* 15 (2004) 625–646
- Bettencourt, L., Meuter, M. and Gwinner, K. (2001). A comparison of attitude, personality and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 1, pp. 29-41.
- Bogler, Ronit and Somech, Anit. (2005). Organizational Citizenship Behavior In School. *Journal of Educational Administration*. Vol.43 No.5, pp.420-438.
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors? *Academy of Management Review* 24(1): 82-98.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H. (2003) Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive* 17(3): 60-71.
- Bowler, Wm.Matthew (2006). Organizational Goals Versus the Dominant Coalition: A Critical View of the Value of Organizational Citizenship Behavior. Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved.
- Brahmana, S. Sunardi and Sofyandi, Herman. (2006). Learning Orientation dan Performa Universitas Widyatama Dilihat dari Persepsi Dosen dan Karyawan Administrasi. Laporan Penelitian Kelompok, Badan Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat, Universitas Widyatama.
- Brahmana, S Sunardi and Sofyandi, Herman (2007). Transformational Leadership Dan Organizational Citizenship Behavior Di UTAMA. Laporan Penelitian Kelompok, Badan Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat, Universitas Widyatama.
- Cannella, A. A., & Monroe, M. J. (1997). Contrasting Perspectives On Strategic Leaders: Toward A More Realistic View Of Top Managers. *Journal of Management*, Vol.23.
- Chen, Li Yueh. (2004). Examining The Effect of Organizational Culture and Leadership Behavior on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge., September.
- Chompookum, Dhitiporn., & Derr, C. Brooklyn. (2004). The Effects of Internal Career Orientations On Organizational Citizenship Behavior In

- Thailand. *Career Development International*. Vol.9 No. 4.
- Christen, Markus., Iyer, Ganesh., & Soberman, David. (2006). Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory. *Journal of Marketing* Vol. 70 (January), 137–150
- Christina, Veronica and Brahmna S. Sunardi (2007). Level Implementasi Market Orientation dan Hubungannya Dengan Performa Pada Universitas Widyatama. Laporan Penelitian Kelompok, Badan Penelitian Dan Pengabdian Pada Masyarakat, Universitas Widyatama.
- Cohen, Aaron and Kol, Yarden. (2004). Professionalism and Organizational Citizenship Behavior. An Empirical Examination Among Israeli Nurses. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 19 No. 4, pp. 386-405.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. F. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance. *New York: Lexington Press*.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B. J. Avolio, & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (pp. 35–66). Amsterdam, Netherlands: JAI Press.
- Fuller, J.B, Stanton, J. M., Fisher-McAuley, G., Spitzmuller, C., Russell, S. S., & Smith, P. S. (2003). A lengthy look at the daily grind: Time series analysis of events, mood, stress, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88, 1019 – 1033.
- Garg, & Rastogi (2006). Climate profile and OCBs of teachers in public and private schools of India. *International Journal of Educational Management* Vol. 20 No. 7, pp. 529-541
- George, J.M. (1996). Group affective tone. In West, M.A. (Ed.), *Handbook of Work Group Psychology*, Wiley, New York, NY, pp. 77-94.
- Gillen, D. (2000). The Leadership of Learning: The Core Process of Strategy Implementation. In P. Flood, T. Dromgoole, S. J. Carroll, & L. Gorman. *Managing Strategy Implementation*. Oxford, UK: Balckwell.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. and Black, W.C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. NJ. Prentice
- Ilies, Remus. & Judge, Timothy A. (2004). An Experience-Sampling Measure Of Job Satisfaction And Its Relationships With Affectivity, Mood At Work, Job Beliefs, And General Job Satisfaction. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 13 (3), 367–389
- Koberg & Boss (2005). Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28: 417–436, 2005
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1989). *Organizational Behavior*. Homewood: IL.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309 – 336.
- MacKenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M. and Rich, Gregory A. (2001). Transformational and Transactional Leadership And Salesperson Performance. *Journal of The Academy of Marketing Science*. Vol. 29, No. 2., pp. 115-134.
- McConnell, Charles R. (2004). Managing Employee Performance. *The Health Care Manager*, Vol. 23, No. 3, pp. 273-283.

- McNeese-Smith, D. (1995). Job Satisfaction, Productivity, And Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 25(9), 17-26.
- Michael, Judd H., Leschinsky, Reiner., & Gagnon, Mark A. (2006). Production Employee Performance At A Furniture Manufacturer: The Importance Of Supportive Supervisors. *Forest Products Journal*, Vol. 56, No. 6.
- Netemeyer, R., Boles, J., Mckee, D. and Mcurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 85-98.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Parson, L. C. (1998). Delegation Skills An Nurse Job Satisfaction. *Nursing Economics*, 16(1), 18-26.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bacharach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 513-63.
- Pool, S. W. (1997). The Relationship of Job Satisfaction With Substitutes of Leadership, Leadership Behavior, And Work Motivation. *The Journal of Psychology*, 13(3), 271-283.
- Posner, B. Z., & Kouzes, J. M. (1988). Development And Validation of The Leadership Practices Inventory. *Educational And Psychological Measurement*, 48, 483-496.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons, Inc.
- Siegel, L., & Lane, L. M. (1982). *Personnel And Organizational Psychology. Homewood: IL.*
- Sutoko, Mame S. (2005). Makalah Pemilihan Calon Rektor Universitas Widyatama, Bandung.
- Sweetland, S.R. and Hoy, W.K. (2000). School characteristics and educational outcomes: toward an organizational model of student achievement in middle schools. *Educational Administration Quarterly*, Vol. 36, pp. 703-29.
- VanYperen, N.W., Berg, A.E. and Willering, M.C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision making and organizational citizenship behavior: a multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 72, pp. 377-92.
- Williams, L.J. and Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 601-17.
- Zulganef, Lasmanah (2004). Analisis Niat Siswa SMU Untuk Melanjutkan Studi Ke Perguruan Tinggi Melalui Theory Of Planned Behavior. *Unpublished Laporan Penelitian*, Badan Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Widyatama.