

# **ANALISIS PERILAKU OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**Indi Djastuti  
HM. Chabaqib  
Mudji Raharjo**

Universitas Diponegoro

## ***ABSTRACT***

*This study is an exploratory study to analyze the relationships between job satisfaction toward organizational commitment, organizational commitment to the Organizational Citizenship Behavior (OCB) and job satisfaction toward Organizational Citizenship Behavior. OCB is a voluntary behavior of individuals who are not directly related to the reward system but has a contribution to the effectiveness and efficiency of the organization. Subjective perception was measured with quantitative data obtained by interviews and questionnaires that measured by Likert Scale. The statistical methods used to analyze the data is Structural Equation Modelling (SEM). The research findings indicate that job satisfaction has positive and significant impact toward organizational commitment, organizational commitment has positive and significant effect toward the behavior of OCB and job satisfaction have a positive and significant impact on OCB behaviors. The implications of this research is that increasing employee job satisfaction is needed to encourage greater organizational commitment.*

---

## **PENDAHULUAN**

---

Manusia merupakan makhluk sosial yang unik, karena memiliki akal budi serta perilaku yang beraneka ragam. Motivasi seseorang dalam bekerja pun berbeda-beda, ada yang untuk memenuhi kebutuhan hidup, pengakuan diri, bersosialisasi dan lain sebagainya. Perilaku karyawan di tempat kerjanya dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis, yakni perilaku yang berkaitan dengan tugas resminya (*in-role behaviour*), dan perilaku di luar tugas resminya (*extra-role behavior*).

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* terletak pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward*, dan perilaku yang ditunjukkan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang seringkali dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka

perilaku *Extra-Role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Allen dan Meyer, 1990). Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai bagian dari organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih untuk organisasi.

Salah satu konsep *extra-role* yang terkenal adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB mendapatkan arti pentingnya dari landasan pemikiran bahwa OCB menunjukkan kontribusi yang tak dapat dipisahkan dari suatu peran formal kewajiban. OCB menunjukkan perilaku di atas dan di luar gambaran formal suatu peran organisasi, melalui kebebasan menentukan secara alamiah, yang secara tidak langsung atau dengan tegas menghargai struktur penghargaan formal organisasi, dan hal tersebut penting bagi keefektifan dan kesuksesan fungsi dari suatu organisasi (Kim, 2006). Perilaku OCB tidak terdapat pada *job description* karyawan, namun sangat diharapkan karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam (Budiharjo, 2004).

Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro ditetapkan berdasarkan antisipasi masa depan dengan visi, yaitu Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro menjadi salah satu Fakultas Ekonomi terkemuka dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi baik pada tingkat nasional dan internasional serta mengakar di masyarakat lingkungannya.

Sejalan dengan visi yang dicapai, maka misi Fakultas Ekonomi adalah menyelenggarakan pendidikan akademik dan profesional bidang ekonomi yang menghasilkan lulusan yang beriman dan bertaqwa, bermoral pancasila, berwawasan dan berkemampuan IPTEK yang tinggi, sehingga dapat menjadi Fakultas yang responsif dan menjadi motor perubahan IPTEK,

serta menjadi agen pengembangan IPTEK di bidang ekonomi pada masyarakat, terutama masyarakat lingkungannya.

Berdasarkan visi dan misi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro adalah sebagai berikut :

1. Menghasilkan lulusan yang mampu mengakses dalam persaingan Global
2. Menghasilkan karya dibidang IPTEK yang bermanfaat bagi umat manusia, terutama masyarakat dan lingkungannya.
3. Meningkatkan citra Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro sebagai perguruan tinggi di mata pemerintah, dunia industri baik tingkat nasional dan internasional.
4. Mengembangkan kehidupan masyarakat akademik yang didukung oleh budaya ilmiah yang beriman dan bertaqwa menjunjung tinggi kebenaran, terbuka, kritis, kreatif, inovatif dan tanggap perubahan.
5. Mengembangkan program-program akademik dan profesional dalam rangka mengikuti studi perkembangan masyarakat untuk mengikuti studi dan jenjang pendidikan yang lebih tinggi, seperti Magister dan Doktor.

Data pada bulan Maret 2010, Fakultas Ekonomi memiliki jumlah dosen 127 orang, dengan kualifikasi : Strata 2 : 92 orang, Strata 3 (Doktor) : 24 orang dan Guru Besar : 11 orang. Jumlah tenaga administrasi secara keseluruhan ada 132 orang dengan total pegawai negeri sipil 91 orang dan 41 orang tenaga kontrak.

Dengan jumlah karyawan dosen dan tenaga administrasi sebanyak itu, dan jumlah mahasiswa sebanyak 4.950 orang serta tuntutan kerja untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu penelitian, pengabdian dan pengajaran, diperlukan kinerja dari dosen dan karyawan yang sangat baik. Namun demikian, tuntutan tersebut

belum dapat terpenuhi sepenuhnya, hal tersebut terbukti dari masih adanya surat teguran, yang diterbitkan oleh fakultas. Demikian pula fenomena Surat Tugas yang diterbitkan yang seharusnya tidak perlu dilakukan karena tugas-tugas tersebut dikerjakan masih dalam jam kerja yang tersedia. Atas dasar latar belakang masalah tersebut maka topik dalam penelitian ini adalah : “Analisis Perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro”. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

---

## REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

---

### *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Jauh sebelum isti'ah *Organizational Citizenship Behaviour* ada, Barnard (1938) telah menggunakan konsep sejenis OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willingness to cooperate*). Kemudian Katz pada tahun 1964 terlebih dahulu telah mempergunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviours*). Baru kemudian di awal tahun 1980-an, Organ menciptakan istilah *Organization Citizenship Behaviour* (OCB). Selanjutnya banyak istilah digunakan untuk menyebut perilaku dalam bekerja ini, termasuk *Organization Citizenship Behaviour* (OCB), *prosocial organizational behaviour*, *extra role behaviour*, dan *counter role behaviour*. (Van Dyne. 1994)

Organ (1988) dalam Torlak & Koc (2007) mendefinisikan OCB sebagai : “*individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and*

*effective functioning of the organization*”. Disini secara singkat, OCB menunjuk pada suatu perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung berkaitan dengan sistem *reward* namun memiliki kontribusi pada keefektifan dan efisiensi organisasi. Dengan kata lain. OCB merupakan perilaku karyawan bukan karena tuntutan tugasnya, namun lebih pada nilai suka rela dan senang hati.

Konsep yang berbeda mengenai OCB disampaikan oleh Van Dyne (1994) yang mendefinisikan OCB sebagai : “*a global concept that contains all positive organizationally relevant behaviors (no matter even if it is an extra or in-role behavior or political behaviors) of individual organization members*”. Konsep ini menjelaskan bahwa OCB merupakan konsep global yang mengandung semua perilaku positif yang relevan dari anggota organisasi. OCB mampu mengatur saling ketergantungan, antara masing-masing anggota unit kerja, sehingga dapat meningkatkan pencapaian hasil yang kolektif; mengurangi kebutuhan organisasi dalam mengorbankan sumber daya langka dengan fungsi pemeliharaan sederhana, karena mampu membebaskan sumber daya dari produktivitas, dan memperbaiki kemampuan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan pembebasan waktu untuk perencanaan efisiensi yang lebih, penjadwalan, pemecahan masalah dan lain-lain (Organ, 1988; Organ & Konovsky, 1989; Podsakoff et al., 2000 dalam Kim, 2006).

OCB adalah perilaku extra-role individu di tempat kerja yang tidak secara langsung atau secara eksplisit disebutkan dalam sistem pengimbangan formal (Posakoff & MacKenzie, 1994 dalam Lin et.al, 2008). Karena itu OCB tidak terpisahkan dengan moral dimana individu memilih untuk melakukan perilaku yang dapat berpengaruh baik bagi orang lain (Lin et. al., 2008).

Menurut Katz (1964) dalam Bolon (1997) ada tiga perilaku dasar karyawan yang penting untuk keseluruhan efektivitas organisasi. Tiga perilaku dasar tersebut antara lain: yang pertama seseorang harus dibujuk untuk masuk dan tinggal dalam sistem, yang kedua seseorang harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan tertentu, dan yang ketiga harus ada inovasi dan sikap spontan di luar spesifikasi peran yang sudah ditetapkan dalam organisasi. Perilaku ketiga inilah yang sering disebut sebagai *Organizational Citizenship Behaviour* atau disebut juga sebagai *extra-role behaviour*.

Katz (1964) dalam Bolon (2007) menambahkan pentingnya peran *extra-role behaviour* dalam organisasi sebagai berikut : (1) Perilaku yang melindungi organisasi dan propertinya ; (2) Saran konstruktif yang dapat meningkatkan organisasi ; (3) Self-training untuk tanggung jawab tambahan; (4) Menciptakan iklim yang tepat bagi organisasi supaya sesuai dengan lingkungan sekitarnya ; (5) Merupakan aktivitas yang kooperatif. Organ (1988) dalam Gonzales & Garazo (2006) mengemukakan lima dimensi dari OCB sebagai berikut :

1. *Altruism*

Bagaimana seorang karyawan membantu karyawan lainnya dalam menyelesaikan tugas secara sukarela

2. *Courtesy*

Bagaimana karyawan menghindari permasalahan yang mungkin terjadi dalam hubungan kerja.

3. *Sportmanship*

Bagaimana karyawan mampu mentolerir keadaan yang tidak mengenakan hati dengan tidak mengeluh

4. *Civic Virtue*

Bagaimana karyawan ikut berpartisipasi

dalam tanggung jawab memajukan organisasi.

5. *Conscientiousness*

Bagaimana karyawan mendedikasikan dirinya terhadap pekerjaan dan hasratnya untuk melebihi standard formal yang ada, seperti aspek ketepatan waktu dan ketelitian.

Sementara itu Podsakoff et.al (2000) menjelaskan ketujuh dimensi OCB nya sebagai berikut :

1. *Helping behaviour*

Merupakan tindakan membantu sesama, atau menghindari peristiwa yang berhubungan dengan permasalahan pekerjaan.

2. *Sportmanship*

Merupakan keinginan bertoleransi terhadap kesulitan yang tak dihindarkan serta gangguan-gangguan dalam pekerjaan tanpa mengeluh.

3. *Organizational Loyalty*

Yaitu mempromosikan organisasi kepada orang di luar perusahaan. melindungi serta mempertahankan organisasi dari ancaman eksternal, serta tetap berkomitmen kepada organisasi meskipun dalam kondisi yang merugikan sekalipun.

4. *Organizational Compliance*

Merupakan internalisasi dan penerimaan aturan-aturan, regulasi serta prosedur. meskipun tidak ada yang mengawasi compliance.

5. *Individual Initiative*

Merupakan perilaku sukarela atas kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan tugas seseorang maupun kelangsungan kinerja organisasi dengan ekstra entusiasme dan usaha untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang.

#### 6. *Civic Virtue*

Merupakan keinginan untuk berpartisipasi secara aktif di dalam organisasi,

#### 7. *Self Development*

Merupakan perilaku sukarela karyawan untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka.

Graham (1991) dalam Torlak & Koc (2007) mengategorikan OCB menjadi tiga komponen. Komponen pertama yaitu *organizational obedience*, menunjukkan penerimaan dari kebutuhan dan keinginan aturan dan kebijakan rasional struktur organisasi, *job description*, dan kebijakan kepegawaian. Komponen kedua adalah *organizational loyalty* yaitu identifikasi dengan kesetiaan terhadap satu pangkal organisasi dan organisasi secara keseluruhan, melebihi minat yang sempit terhadap individual, kelompok, ataupun departemen. Dan komponen terakhir adalah *organizational participation*, yang merupakan minat terhadap permasalahan organisasi yang dipandu oleh standar kebaikan yang ideal, yang divalidasi oleh penjagaan informasi oleh individu, dan menunjukkan melalui keterlibatan penuh dan bertanggung jawab dalam penguasaan organisasi.

OCB dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 20 indikator yang dikembangkan oleh Morrison (1994). Beberapa diantaranya adalah : menggantikan rekan sekerja yang sedang absen, membantu karyawan lain yang kelebihan beban kerja, membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru meskipun tidak diminta, membantu pekerjaan rekan sekerja ketika mereka sedang absen, meluangkan waktu untuk membantu karyawan lain berkaitan dengan pekerjaan, dll.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya

(Markovitz & Davis, 2007). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Robbins (2001) menjelaskan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Veithzal Rivai, 2005). Konteks puas itu sendiri dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal sebagai berikut :

1. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan.
2. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan.
3. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

Silverthorne (2005) dalam Maharaj & Schlechter (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job*”. Bahwa kepuasan kerja merupakan suatu pernyataan emosional yang positif atau yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian kinerja seseorang. Silverthorne (2005) dalam Maharaj & Schlechter (2007) membagi kepuasan kerja menjadi tiga, yaitu : (1) Kepuasan kerja intrinsik, yaitu nilai-nilai yang individu miliki atau inginkan ; (2) Kepuasan kerja ekstrinsik, yaitu persepsi

karyawan tentang bagaimana organisasi memenuhi keinginan ataupun nilai-nilai karyawan ; (3) kepuasan kerja secara umum, yaitu nilai-nilai yang relatif penting bagi individu. Acker (1999) dalam Wei, et. al (2007) menjelaskan bahwa kepuasan kerja itu penting bagi karyawan maupun organisasi; karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih senang tinggal dalam organisasi dan menunjukkan usaha yang keras dalam pekerjaannya.

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Namun secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam kerja itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri, namun pekerjaan juga memiliki definisi berbeda dari satu orang dengan orang yang lain. (Mathis & Jackson. 2001), Robbins (2001) menyatakan ada lima faktor yang mendukung terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan suatu organisasi, yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member mereka kesempatan untuk menggunakan kelrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana cara mereka mengerjakannya. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Suatu pekerjaan yang terlalu kuran menantang akan menciptakan kebosanan, namun yang terlalu banyak menantang akan menambah frustasi dan perasaan gagal. Pada kondisi menantang yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kompensasi yang sesuai

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi pasti memiliki keinginan untuk memperoleh kompensasi. Salah satu hal

terpenting dalam mengamati keterkaitan antara kompensasi dengan kepuasan kerja adalah persepsi keadilan. Bila karyawan memandang bahwa kompensasi yang diterimanya telah dianggap adil maka karyawan tersebut akan merasa puas. Penentuan adil mungkin dapat didasarkan pada berbagai pertimbangan, antara lain besarnya tuntutan dan tanggung jawab pekerjaan, tingkat ketrampilan individu karyawan, dan standar pengupahan komunitas.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Para karyawan memiliki kepedulian akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memperlancar tugasnya. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja.

5. Adanya kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Adanya kesesuaian antara kepribadian karyawan dengan jenis pekerjaan akan menghasilkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Seorang karyawan yang tipe kepribadiannya kongruen dengan jenis pekerjaan yang dipilihnya seharusnya menimbulkan kepuasan, karena karyawan tersebut memiliki bakat dan kemampuan yang sesuai dan tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Hal ini akan menimbulkan peluang yang lebih besar untuk berhasil dalam pekerjaan tersebut dan boleh

jadi karena kemampuannya itu maka karyawan akan merasa lebih puas lagi.

### Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional merupakan suatu pernyataan psikologis yang mengkategorikan hubungan karyawan dengan organisasi, yang dimengerti sebagai komitmen terhadap keseluruhan organisasi (Gautam et. al. 2004). Meyer & Alien (1997 dalam Maharaj & Schlechter, 2007) mendeskripsikan karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi sebagai : “ *one who stays with the organisation through thick and thin, attends work regularly, puts in a full day (and maybe more), protects company assets, shares company goals, and so on*”. Bahwa karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi adalah karyawan yang tinggal dalam organisasi, menghadapi kesulitan-kesulitan, datang ke tempat kerja secara teratur, mengalami satu hari penuh kesibukan (dan mungkin lebih), melindungi asset perusahaan, dan bersama-sama mencapai tujuan perusahaan.

Cook & Wall (1980) dalam Markovits & davis (2007), melihat komitmen organisasi sebagai : “...*the feelings of attachment to the gods and values of the organization, and attachment to the organization for its own sake rather than for its strictly instrumental values*”. Secara singkat komitmen organisasi dimaksudkan sebagai suatu perasaan kasih sayang karyawan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Cook & Wall (1980) dalam Markovits & Davis (2007) menguraikan tiga bentuk komitmen organisasi sebagai berikut: (1) *identification*, yaitu perasaan bangga dan memiliki terhadap organisasi ; (2) *involvement*, yaitu keinginan untuk menginvestasikan usaha pribadi demi organisasi ; dan (3) *loyalty*, yaitu rasa kasih sayang dan tanggungjawab terhadap organisasi. Ada tiga dimensi dari komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Alien dan Meyer (1997 dalam Gautam, 2004), yaitu :

#### 1. *Affective commitment*

Afektif komitmen mengikat karyawan melalui emosional, keterlibatan, dan ideifikasi terhadap organisasi. Disini karyawan ingin tinggal dalam organisasi karena mereka memang menginginkannya.

#### 2. *Normative commitment*

Normatif komitmen menekankan pada rasa tanggung jawab karyawan terhadap rekan sekerja dan manajemen. Karyawan tetap tinggal dalam organisasi karena mereka memang merasa bertanggung jawab untuk melakukannya.

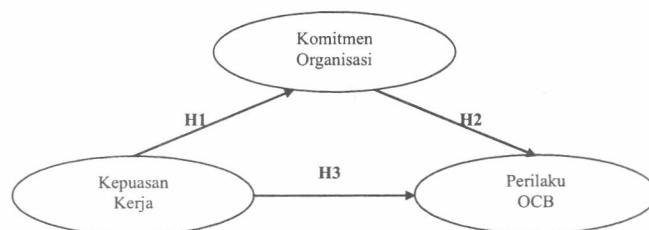
#### 3. *Continuance commitment.*

Kontinuan komitmen tergantung pada pertimbangan karyawan terhadap untung rugi dari meninggalkan organisasi. Karyawan tinggal dalam organisasi karena mempertimbangkan untung rugi apabila ia meninggalkan organisasi.

### Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap komitmen organisasi dan perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*).

**Gambar 1**  
**Model Pengujian Hipotesis**



H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, artinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi.

H<sub>2</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB, artinya semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin besar pula perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang ditunjukkan oleh pegawai.

H<sub>3</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB, artinya semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin besar pula perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang ditunjukkan oleh pegawai.

---

## METODE PENELITIAN

---

### Variabel Penelitian dan Pengukurannya

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel *dependent*, kepuasan kerja sebagai variabel *independent* dan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*.

Pengukuran variabel dalam penelitian ini dilakukan melalui 14 indikator. Indikator-indikator tersebut, yaitu :

#### 1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB adalah perilaku *Extra-Role* individu di tempat kerja yang tidak secara langsung atau secara eksplisit disebutkan dalam sistem pengimbalan formal (Posakoff dan MacKenszie, 1994 dalam Lin et.al., 2008). Berikut merupakan indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dikembangkan oleh Morrison (1994) :

#### 2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja secara umum dapat diterangkan sebagai suatu perasaan emosional seseorang terhadap pekerjaannya (Markovitz & Davis, 2007). Berikut merupakan indikator

dari kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Celluci dan DeVries (1978) dalam Fuad Mas'ud (2004) :

#### 3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional merupakan suatu pernyataan psikologis yang mengkategorikan hubungan karyawan dengan organisasi, yang dimengerti sebagai komitmen terhadap keseluruhan organisasi (Gautam et.al., 2004). Berikut merupakan indikator dari komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Mowday (1979). Indikator-indikator tersebut antara lain :

### Populasi dan Sampel

Populasi adalah jumlah total dari seluruh elemen yang mempunyai karakteristik sama. Sedangkan sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari anggota populasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yaitu sebanyak 132 orang. Sedangkan sampel diambil seluruhnya sebanyak 132 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling jenuh*. Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro diambil semuanya menjadi sampel karena jumlahnya masih memungkinkan diambil seluruhnya. Disamping itu mereka menjadi sampel karena pertimbangan bahwa mereka adalah subyek yang paling mengetahui terhadap tugas dan pekerjaan mereka sendiri. Selain itu, para karyawan ini juga memiliki peran strategis yang memungkinkan bagi keberadaan perilaku OCB di lingkungan kerja Fakultas Ekonomi UNDIP.

### Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan satu macam angket, yaitu angket tertutup, yaitu angket yang terdiri atas serangkaian pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan

data mengenai beberapa faktor yang membentuk variabel-variabel penelitian. Pernyataan dalam angket tertutup tersebut menggunakan skala Likert yaitu skala pengukuran untuk mengukur sikap, jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai tahapan dari Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju (Sugiyono, 1999) dengan skor 1-7. Dalam skala *numerical*, angka 1 (satu) menunjukkan bahwa responden memberikan tanggapan yang sangat tidak setuju terhadap pertanyaan atau pertanyaan yang diajukan, sedangkan angka 7 (tujuh) menunjukkan sangat setuju.

### Teknik Analisis Data

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan inteprestasinya yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinteprestasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti.

Dalam penelitian ini digunakan analisis kuantitatif. Persepsi responden merupakan data kuantitatif yang diperoleh dengan wawancara dan kuesioner yang akan diukur dengan skala sehingga hasilnya berbentuk angka. Selanjutnya angka atau skor tersebut diolah dengan metode statistik.

Selanjutnya untuk menganalisis data, peneliti menggunakan program *Structural Equation Modelling (SEM)* yang dioperasikan melalui program AMOS. Dipakainya program SEM untuk memudahkan peneliti dalam mengukur besarnya pengaruh pada tiap-tiap variabel secara langsung, tanpa harus mengukur satu-persatu. Sebagai sebuah model persamaan struktur AMOS menjelaskan masalah pengukuran dan struktur dan selanjutnya digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis. AMOS sesuai bagi bermacam-

macam analisis karena kemampuannya untuk : (1) Mengestimasi koefisien yang tidak diketahui dari satu set persamaan linear terstruktur, (2) Mengakomodasi model yang didalamnya termasuk variable laten, (3) Mengakomodasi pengukuran *error* baik dependen maupun independen, (4) Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan. Menurut Hair, Anderson, Tatham dan Black (1995), ada tujuh langkah yang harus dilakukan dalam SEM yaitu:

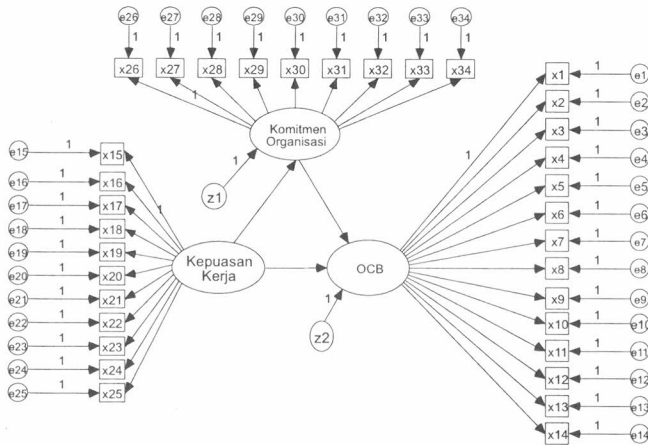
#### 1. Pengembangan model berbasis teori.

Langkah pertama dalam pengembangan model SEM adalah pencarian atau pengembangan model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Seseorang peneliti harus melakukan serangkaian telaah pustaka yang intens guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang dikenibangkannya.

#### 2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*) untuk menunjukkan hubungan kausalitas.

Path diagram akan mempermudah meneliti hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Peneliti biasanya bekerja dengan konstruk atau faktor yaitu konsep-konsep yang memiliki kebijakan teoritis yang cukup untuk menjelaskan berbagai bentuk hubungan. Konstruk-konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen dikenal sebagai variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk endogen dikenal juga sebagai variabel dependen. Konstruk endogen lainnya, hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen. Berikut Gambar 2 yang menerangkan SEM dan penelietian ini.

**Gambar 2**  
**Diagram Alur**



Sumber : dikembangkan dalam penelitian ini.

**Keterangan:**

- X1 = Menggantikan rekan sekerja yang sedang absen
- X2 = Membantu karyawan lain yang kelebihan beban kerja
- X3 = Membantu memberikan orientasi terhadap karyawan baru meskipun tidak diminta
- X4 = Membantu pekerjaan rekan sekerja ketika sedang absen
- X5 = Suka rela melakukan pekerjaan meskipun tidak diminta
- X6 = Membantu karyawan departemen lain ketika memiliki masalah dengan pekerjaan
- X7 = Datang kerja lebih awal sehingga siap ketika jam kerja dimulai
- X8 = Tidak membuang-buang waktu kerja untuk mengobrol di telepon yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.
- X9 = Tidak menggunakan fasilitas kantor untuk kepentingan pribadi, seperti telpon kantor.

- X10 = Tidak mengambil waktu istirahat lebih lama, meskipun apabila sakit
- X11 = Bersedia membantu dosen, Mahasiswa, Karyawan lain ketika mereka mengalami masalah.
- X12 = Sukarela menghadiri pertemuan (rapat) penting
- X13 = Membantu melakukan koordinasi antar karyawan atau unit lain dalam organisasi
- X14 = Selalu mengikuti perubahan dan perkembangan organisasi
- X15 = Organisasi memberikan gaji lebih baik daripada oraganisasi lain.
- X16 = Gaji sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul
- X17 = Tunjangan cukup memadai
- X18 = Dasar patokan promosi tidak jelas
- X19 = Promosi jarang terjadi di organisasi
- X20 = Tidak cukup dukungan dari rekan sekerja (R)
- X21 = Bekerja di organisasi ini menyenangkan
- X22 = Dukungan dari para atasan cukup
- X23 = Para atasan tidak mau mendengar bawahan (R)
- X24 = Pekerjaan ini sangat menarik
- X25 = Pekerjaan lain lebih menarik
- X26 = Bersedia bekerja melebihi kerja biasa agar organisasi sukses
- X27 = Menunjukkan rasa bangga bekerja di organisasi ini kepada orang lain.
- X28 = Bersedia menerima setiap penugasan yang diberikan
- X29 = Memiliki nilai-nilai pribadi yang sama dengan organisasi

- X30 = bangga kepada organisasi
- X31 = Ingin meninggalkan organisasi ketika terjadi perubahan (R)
- X32 = Peduli dengan nasib organisasi
- X33 = Organisasi adalah tempat terbaik untuk bekerja
- X34 = Senang memilih organisasi sebagai tempat bekerja

**Persamaan Struktural Dan Spesifikasi Model Pengukuran**

Setelah teori/model teoritis dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, selanjutnya mulai dapat dilakukan konversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

- a. Persamaan-persamaan struktural yang dibangun atas pedoman sebagai berikut:

**variabel endogen = variabel eksogen + variabel endogen + error**

Persamaan struktural dari model diagram jalur gambar 2

$$KO = \beta_1 KK + z_1 \quad (1)$$

$$OCB = \beta_2 KO + \beta_3 KK + z_2 \quad (2)$$

Keterangan :

- OCB = Perilaku OCB
- KK = Kepuasan Kerja
- KO = Komitmen Organisasi

- b. Persamaan spesifikasi model pengukuran

Pada tahap ini ditentukan variabel untuk mengukur konstruk mana, serta menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan konstruk atau variabel.

Persamaan spesifikasi model pengukuran gambar 3

**Konstruk Eksogen Kepuasan Kerja**

$$X15 = \lambda_{15} + OCB + e_{15} \quad X21 = \lambda_{22} + OCB + e_{21}$$

$$X16 = \lambda_{16} + OCB + e_{16} \quad X22 = \lambda_{23} + OCB + e_{22}$$

$$X17 = \lambda_{17} + OCB + e_{17} \quad X23 = \lambda_{24} + OCB + e_{23}$$

$$X18 = \lambda_{18} + OCB + e_{18} \quad X24 = \lambda_{25} + OCB + e_{24}$$

$$X19 = \lambda_{19} + OCB + e_{19} \quad X25 = \lambda_{26} + OCB + e_{25}$$

$$X20 = \lambda_{20} + OCB + e_{20}$$

**Konstruk Komitmen Organisasional**

$$X26 = \lambda_{26} + OCB + e_1 \quad X31 = \lambda_{31} + OCB + e_{31}$$

$$X27 = \lambda_{27} + OCB + e_2 \quad X32 = \lambda_{32} + OCB + e_{32}$$

$$X28 = \lambda_{28} + OCB + e_3 \quad X33 = \lambda_{33} + OCB + e_{33}$$

$$X29 = \lambda_{29} + OCB + e_4 \quad X34 = \lambda_{34} + OCB + e_{34}$$

$$X30 = \lambda_{30} + OCB + e_5$$

**Konstruk Endogen Perilaku OCB**

$$X1 = \lambda_1 + OCB + e_1 \quad X8 = \lambda_8 + OCB + e_8$$

$$X2 = \lambda_2 + OCB + e_2 \quad X9 = \lambda_9 + OCB + e_9$$

$$X3 = \lambda_3 + OCB + e_3 \quad X10 = \lambda_{10} + OCB + e_{10}$$

$$X4 = \lambda_4 + OCB + e_4 \quad X11 = \lambda_{11} + OCB + e_{11}$$

$$X5 = \lambda_5 + OCB + e_5 \quad X12 = \lambda_{12} + OCB + e_{12}$$

$$X6 = \lambda_6 + OCB + e_6 \quad X13 = \lambda_{13} + OCB + e_{13}$$

$$X7 = \lambda_7 + OCB + e_7 \quad X14 = \lambda_{14} + OCB + e_{14}$$

**Evaluasi Kriteria Goodness - of - fit**

Kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness-of-fit*. Tindakan pertama adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi SEM yaitu ukuran, sampel, normalitas dan linearitas, outliners dan multikolinearitas dan singularitas. Setelah itu melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Beberapa indeks kesesuaian dan *cut-off value*-nya digunakan untuk menguji apakah sebuah model diterima atau ditolak, yaitu terlihat dalam table 1 berikut:

**Tabel 1**  
**Indeks Pengujian Kelayakan Model**  
**(Goodness-of-fit Index)**

No	GOODNESS OF FIT INDEX	KETERANGAN	CUT-OF POINT
1.	$\alpha^2$ - Chi Square	Menguji apakah kovarians populasi yang diestimasi sama dengan kovarians sample (apakah model sesuai dengan data)	$<(\alpha^2;df; 5\%)$
2.	Probability	Uji signifikansi terhadap perbedaan matrik kovarians data dengan matriks kovarians ) yang diestimasi	$>0,05$
3.	RMSEA (the Root Mean Square Error of Approximation)	Mengkompensasi kelemahan chi-square pada sampel yang besar (Hair, et al 1998)	$<0,08$
4.	GFI (good of Fit Index)	Menghitung proporsi tertimbang varians dalam matriks sample yang dijelaskan oleh matriks kovarians populasi yang diestimasi	$>0,90$
5.	AGFI (Adjusted Goodness of Fit Indices)	Merupakan GFI yang disesuaikan terhadap Degree of Freedom (Hair, et al 1998) Analog dengan R2 dan regresi berganda (Bentler dalam Ferdinand (2004).	$>0,90$
6.	CMIN/DF (The Minimum Sample Discrepancy Function)	Kesesuaian antara data dengan model.	$>2,00$
7.	TLI (Tuckler Lewis Index)	Pembandingan antara model yang diuji terhadap baseline model (Hair, et ail 1998)	$>0,95$
8.	CFI (Comparative Fit Index)	Uji kelayakan model yang tidak sesnsitif terhadap besarnya sampel dan kerumitan model	$>0,95$

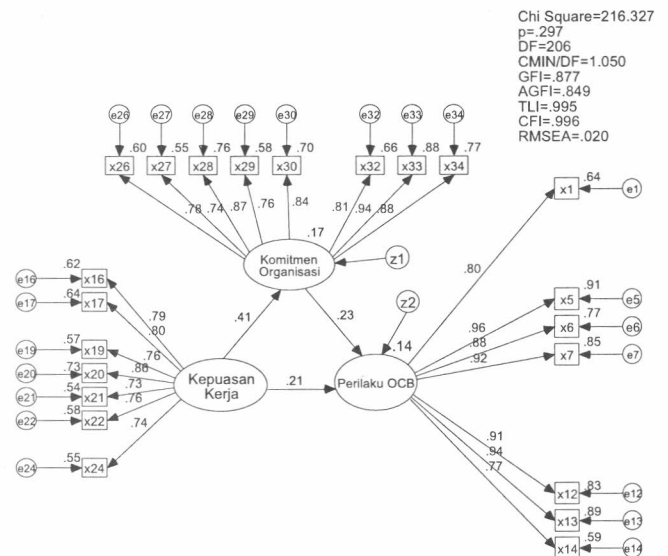
Sumber : Hair (1998)

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah *measurement model* dianalisis melalui *Confirmatory Factor Analysis* dan dilihat bahwa masing-masing variabel dapat digunakan untuk mendefinisikan sebuah konstruk laten, maka sebuah full-model SEM dapat dianalisis dengan mengembangkan model yang bertujuan untuk menguji apakah model yang dihipotesiskan sama dengan data empiris penelitian. Model persamaan strukturan ini menganalisis hubungan kausalitas antara konstruk kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* dengan konstruk komitmen organisasi sebagai variabel intervening berdasarkan kajian teori dan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Semakin meningkatnya kepuasan kerja diprediksi akan semakin menambah komitmen organisasi karyawan dan selanjutnya akan semakin meningkatkan perilaku OCB dalam organisasi.

Kepuasan kerja mengacu pada sikap yang dimiliki setiap karyawan dalam pekerjaannya, sedangkan komitmen organisasi mengacu pada komitmen setiap karyawan pada organisasi dan perilaku OCB mengacu pada perilaku sukarela individu karyawan yang secara umum ditunjukkan dalam pekerjaannya. Hasil analisis model persamaan struktural penuh (*full model SEM*) dapat dilihat selengkapnya pada Gambar berikut :

**Gambar 2.**  
**Full Structural Equation Model**



Model persamaan struktural seperti tampak pada Gambar 3 ternyata telah memenuhi kriteria model fit yaitu ditunjukkan dengan indeks pengujian seperti terlihat pada Tabel 2 berikut ini

**Tabel 2**  
**Indeks Pengujian Kelayakan**

Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Kalkulasi	Evaluasi model
Chi Square, 5%, DF=206	240,485	216,327	Baik
Sig. Probability	$\geq 0,05$	0,297	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,877	Marginal
AGFI	$\geq 0,90$	0,849	Marginal
CMIN/DF	$\geq 2,0$	1,050	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,995	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,996	Baik
RMSEA	$\geq 0,08$	0,020	Baik

Sumber : data primer diolah 2010

Dari Tabel 2 Hasil indeks kesesuaian (*Fit Index*) atas proporsi tertimbang dari varian dalam

matriks kovarian sampel menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data yang diobservasi, seperti terlihat dari nilai Chi square=216,327 dengan probabilitas  $p=0,297$  menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara matrik kovarians data dengan matrik kovarians yang diestimasi. Nilai probability pada analisis ini lebih besar daripada batas signifikansi 0,05 diartikan bahwa tidak adanya perbedaan matriks kovarians atau matrik kovarian sampel dan matrik kovarians populasi yang diestimasi. Demikian pula dengan nilai kriteria lainnya seperti CMIN/DF, TLI, CFI dan RMSEA. Besarnya nilai *Goodness of Fit* (GFI)=0,877 dan *adjusted goodness of fit Index* (AGFI)=0,849 hasil dari pengolahan data di bawah kriteria yang direkomendasikan atau disebut hasil uji kesesuaian dari model di atas adalah *marginal* untuk persyaratan batas  $\geq 0,90$ . Meskipun demikian, secara umum model penelitian memiliki tingkat goodness of fit yang dapat diterima, karena dari delapan uji konfirmatori tersebut di atas ternyata hanya dua yang tidak memenuhi syarat ketentuan yang ada sehingga dianggap bisa memenuhi syarat untuk dilanjutkannya analisis data. Dari fakta tersebut memiliki arti bahwa model menunjukkan hasil uji yang baik pada model penuh.

Uji kausalitas dengan melihat nilai *Regression Weight* untuk melihat hubungan antar variabel yang menjadi dasar dalam hipotesis penelitian yang telah dikembangkan dalam model ini menyatakan bahwa koefisien regresi antara hubungan adalah sama dengan nol (melalui uji t yang lazim dalam model-model regresi). Nilai statistik hasil pengolahan dengan SEM diindikasikan dengan tingkat signifikansi hubungan antar variabel yang ditunjukkan melalui nilai P dan C.R masing-masing hubungan antar variabel. Tabel 3 berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungannya, terlihat dalam kolom C.R (*Critical Ratio*).

**Tabel 3.**  
**Regression Weight Full Structural Model**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen_Organisasi <--- Kepuasan_Kerja	.457	.107	4.284	***	par_21
Perilaku OCB <--- Kepuasan_Kerja	.215	.100	2.141	.032	par_20
Perilaku OCB <--- Komitmen_Organisasi	.213	.088	2.421	.015	par_22
x1 <--- Perilaku OCB	1.000				
x5 <--- Perilaku OCB	1.209	.086	14.014	***	par_1
x6 <--- Perilaku OCB	1.163	.095	12.203	***	par_2
x7 <--- Perilaku OCB	1.293	.098	13.155	***	par_3
x12 <--- Perilaku OCB	1.093	.085	12.908	***	par_4
x13 <--- Perilaku OCB	1.207	.088	13.691	***	par_5
x14 <--- Perilaku OCB	1.052	.104	10.099	***	par_6
x16 <--- Kepuasan_Kerja	1.000				
x17 <--- Kepuasan_Kerja	1.066	.107	9.970	***	par_7
x19 <--- Kepuasan_Kerja	.929	.101	9.236	***	par_8
x20 <--- Kepuasan_Kerja	1.047	.096	10.892	***	par_9
x21 <--- Kepuasan_Kerja	.998	.113	8.843	***	par_10
x22 <--- Kepuasan_Kerja	.993	.106	9.358	***	par_11
x24 <--- Kepuasan_Kerja	.882	.098	8.974	***	par_12
x26 <--- Komitmen_Organisasi	1.000				
x27 <--- Komitmen_Organisasi	.886	.097	9.174	***	par_13
x28 <--- Komitmen_Organisasi	1.027	.091	11.266	***	par_14
x29 <--- Komitmen_Organisasi	.861	.091	9.480	***	par_15
x30 <--- Komitmen_Organisasi	1.040	.097	10.681	***	par_16
x32 <--- Komitmen_Organisasi	.907	.088	10.293	***	par_17
x33 <--- Komitmen_Organisasi	1.124	.091	12.404	***	par_18
x34 <--- Komitmen_Organisasi	1.058	.093	11.397	***	par_19

Sumber : output data diolah dengan Amos 5.0

Pada Tabel 3 di atas dapat dilihat nilai *critical ratio* (C.R.) yang identik dengan uji-t dalam regresi, yaitu terlihat bahwa semua parameter baik *regression weight* maupun *variance* yang diestimasi ternyata signifikan ( $\geq 2,0$ ). Dari Tabel 3 di atas terlihat tidak ada nilai CR yang lebih kecil dari 2,0. Dengan demikian seperti yang telah dihipotesiskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen organisasi dengan nilai estimasi parameter 0,457. Begitu juga dengan komitmen organisasi mempengaruhi perilaku OCB dengan nilai estimasi parameter 0,213, serta kepuasan kerja juga mempengaruhi secara signifikan perilaku OCB dengan estimasi parameter 0,215.

Model struktural ini menggunakan jumlah sample  $n=132$ , jumlah data kovarian dan varian sebesar  $22(22+1)/2=253$ , sedangkan jumlah parameter yang diestimasi 47, sehingga *degrees of freedom* yang dihasilkan positif sebesar 206.

### Uji Hipotesis $H_1$

Hipotesis  $H_1$  pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasi, artinya semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen pegawai terhadap organisasi. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen organisasi seperti terlihat pada Tabel 4.21 adalah sebesar 4,242 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,000. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis **H1 dapat diterima.**

### Uji Hipotesis H<sub>2</sub>

Hipotesis H<sub>2</sub> pada penelitian ini adalah komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB, artinya semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi, maka semakin besar pula perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang ditunjukkan oleh pegawai. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel komitmen organisasi dan perilaku OCB adalah sebesar 2,298 dengan nilai P (*Probability*) sebesar 0,022. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis **H<sub>2</sub> dapat diterima.**

### Uji Hipotesis H<sub>3</sub>

Hipotesis H<sub>3</sub> pada penelitian ini adalah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku OCB, artinya semakin tinggi kepuasan kerja pegawai, maka semakin besar pula perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang ditunjukkan oleh pegawai. Dari pengolahan data diketahui bahwa nilai C.R (*Critical Ratio*) untuk hubungan antara variabel kepuasan kerja dan perilaku OCB seperti terlihat pada Tabel 4.21 adalah sebesar 2,149 dengan nilai

P (*Probability*) sebesar 0,032. Kedua nilai menunjukkan hasil yang memenuhi syarat, yaitu di atas 2.00 untuk C.R (*Critical Ratio*) dan di bawah 0.05 untuk nilai P (*Probability*). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis H<sub>3</sub> dapat diterima.

---

## KESIMPULAN DAN SARAN

---

Demi memenuhi tuntutan kerja untuk melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu penelitian, pengabdian dan pengajaran, diperlukan kinerja dari dosen dan karyawan yang sangat baik. Untuk mencapai hal itu maka penelitian ini disusun sebagai salah satu usaha untuk melakukan pengujian terhadap peningkatan *organizational citizenship behavior* karyawan di lingkungan organisasi Fakultas Ekonomi UNDIP dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan melalui komitmen organisasi semakin tinggi dalam melakukan pekerjaannya. Berdasarkan hasil pengujian dengan metode persamaan struktural diperoleh hasil-hasil penelitian yang menjadi kesimpulan yaitu :

1. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan Fakultas Ekonomi UNDIP dengan nilai koefisien sebesar 0,457 dengan probabilitas  $p=0,000$ .
2. Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB yang ditunjukkan oleh karyawan Fakultas Ekonomi UNDIP dengan koefisien sebesar 0,213 dengan probabilitas  $p=0,015$ .
3. Kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku OCB karyawan Fakultas Ekonomi UNDIP dengan koefisien sebesar 0,215 dengan probabilitas  $p=0,032$ .

Selanjutnya berdasarkan *path analysis* diperoleh besarnya pengaruh secara langsung

(*direct effect*) kepuasan kerja terhadap OCB adalah sebesar 0,215, sedangkan *indirect effect* kepuasan terhadap OCB adalah 0,097. Dengan demikian pengaruh total kepuasan terhadap OCB adalah sebesar 0,312. dengan menggunakan *sobel test* diperoleh nilai statistik t untuk pengaruh mediasi yaitu sebesar 0,097 dengan nilai t statistik sebesar  $2,208 > t$  kritik (1,960). Dengan demikian terbukti secara empiris memang komitmen organisasi berlaku sebagai variabel intervening pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku OCB karyawan Fakultas ekonomi UNDIP.

Hasil penelitian sekali lagi mengkonfirmasi hasil penelitian-penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB secara positif melalui peningkatan komitmen organisasi. Pengaruh kepuasan kerja tersebut akan jauh lebih kuat jika melalui mediasi variabel komitmen organisasi dibandingkan secara langsung terhadap OCB, oleh karena itu pihak manajemen Fakultas Ekonomi UNDIP kiranya perlu mempertimbangkan untuk mengambil langkah-langkah maupun kebijakan-kebijakan yang mendukung bagi peningkatan kepuasan kerja karyawan dalam rangka mendorong meningkatnya komitmen organisasi yang pada gilirannya secara efektif akan dapat meningkatkan OCB karyawan. Meningkatnya perilaku OCB karyawan akan sangat bermanfaat besar bagi pencapaian tujuan organisasi Fakultas Ekonomi UNDIP. Ada beberapa rekomendasi kebijakan yang perlu dilakukan, yaitu :

1. Memberikan kompensasi seperti gaji yang sesuai dengan tanggung jawab yang dipikul, dan tunjangan yang memadai untuk kesejahteraan.
2. Memberikan penghargaan berupa promosi jabatan sebagai kompensasi bagi karyawan yang berprestasi.
3. Memberikan dukungan yang cukup dari atasan kepada bawahan demi memperlancar pelaksanaan pekerjaan.

4. Mengusahakan untuk selalu terjaga situasi kerja yang nyaman bagi seluruh karyawan demi terbinanya hubungan antar karyawan dalam pekerjaan yang harmonis.
5. Menghargai karyawan sebagai pribadi manusia yang bersedia bekerja dengan kesadaran tanpa paksaan atau tekanan sehingga setiap hasil kerja perlu diharga pula.

Perilaku sukarela dalam pekerjaan (*Organizational Citizenship Behavior*) dipengaruhi oleh kepuasan kerja secara tidak langsung melalui mediasi variabel komitmen organisasi. Demi meningkatkan komitmen organisasi diperlukan peningkatan kepuasan kerja karyawan yang didukung dengan berbagai instrumen yang sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi.

Karakteristik organisasi, karakteristik individu dan kultur organisasi juga berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh sebab itu, bagi penelitian selanjutnya diharapkan memasukkan variabel-variabel tersebut dengan memperhatikan pula pihak-pihak lain yang dimungkinkan terkait dengan kinerja karyawan, seperti selain atasan, mahasiswa, bawahan serta dikaji pula penilaian kerja yang telah dilakukan secara rutin.

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Allen, Natalie J. dan Meyer, John P., 1990, *Organizational Socialization Tactics : A Longitudinal Analysis Of Links To Newcomers Commitment and Role Orientation*, **Academy Of Management Journal**. Vol.33 No.4 pp 847.
- Budiharjo, Andreas, 2004, *Mnegenal Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, **Forum Manajemen Prasetya Mulya** Th.XVIIINo.82.

- Dessler, Gary, 1997. **Human Resource Management**, Seventh Edition, Prentice Hall, Inc. New York.
- Fuad Mas'ud, 2004, *Survey Diagnosis Organisasional*, BPUNDIP, Semarang.
- Gautam, et.al., 2004, Organizational citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nepal, <http://www.abs.aston.ac.uk/newweb/research/publications>.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black, W.C., 1995. **Multivariate Data Analysis**, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Imam Ghozali, 2004, **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Badan Penerbit UNDIP.
- Kim, Sangmook, 2006, Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior in Korea, *International Journal of Manpower* Vol.27 No.8, pp.722-740.
- Lin, et. al., 2007, Being Good Citizen: Understanding a Mediating Mechanism of Organizational commitment and Social Network Ties in OCB's, **Journal Of Business Ethics** Vol 81 pp 561-578.
- Markovits, et.al, 2007, Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, **International Journal Of Cross Cultural** Vol 7 No.1 pp:77-99.
- Morrison, Elizabeth Wolfe, 1994, Role definitions and Organizational citizenship behavior: The Importance Of The Employee's Perspective, **Academy Of Management Journal**, Vol.37 No.6 pp1543-1567.
- Mowday, R.T, R.M. Steers & L.W. Porter (1979), The Measurement of organizational commitment, **Journal Of Vocational Behavior**, Vol.14 (April) pp 224-247.
- Robbins, stephen P., 1989, **Perilaku Organisasi**, PT Prenhallindo, Jakarta.