

**PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB-I DAN  
OCB-O DENGAN DUKUNGAN ORGANISASI SEBAGAI  
VARIABEL MODERATING**  
*(Studi pada Universitas Palangka Raya)*

**Roby Sambung \***

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh dari kepuasan kerja terhadap OCB-I dan OCB-O, dengan dukungan organisasi sebagai variabel moderating. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada pengembangan model dari OCBs, sehingga bermanfaat bagi akademisi dan praktisi. Unit analisis dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap di Universitas Palangka Raya. Teknik pengambilan sampel menggunakan stratified random sampling, sehingga sampel dalam penelitian ini adalah 161 dosen tetap di Universitas Palangka Raya. Analisis data dilakukan menggunakan Struktural Equation Model dengan Amos ver 18. Temuan dalam penelitian ini adalah Dukungan organisasi mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB-O dan OCB-I. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB-O

Keywords : Kepuasan kerja, Dukungan Organisasi, OCB-O and OCB-I

**LATAR BELAKANG**

*Organization Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat “*discretionary*” yang tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward* formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif (Organ,1990). Terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik (Podsakoff dan MacKenzei, 1997). Perilaku yang bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka disebut sebagai perilaku di luar peran (*extra-role behavior*), perilaku ini merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan, walau tidak terdeskripsi secara formal karena akan meningkatkan efektifitas dan kinerja,

Banyak faktor yang dapat membentuk OCB, salah satunya yang terpenting adalah kepuasan kerja, pernyataan tersebut sangat logis yang menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama OCB karyawan (Robbins, 2006). Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui

---

\* Fakultas Ekonomi Universitas Palangka Raya

perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka (Robbins, 2006). Bateman dan Organ (1983, p:591), menyatakan bahwa semua dimensi dari kepuasan kerja seperti *work, co-worker, supervision, promotions, pay dan overall* berkorelasi positif dengan OCB.

Bukti yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan erat atau berpengaruh terhadap OCB adalah penelitian Bolon (1997), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada dua tipe OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. Wagner dan Rush (2000), Yoon dan Suh (2003), Begum (2005) serta Fotee dan Tang (2008), penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Namun demikian, masih ada perbedaan temuan dalam menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB, seperti penelitian yang dilakukan oleh Williams dan Anderson (1991), yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik terhadap dua tipe OCBs. Penelitian Ackfeldt dan Coote (2000), menemukan bahwa tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB pada karyawan. Alotaibi (2001), menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada OCB pekerja di Kuwait. Kim, (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *Altruism* dan *Compliance*, dimensi dari *organization citizenship behavior* (OCB). Oleh sebab itu masih sangat diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB.

Dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang menjadi perhatian dalam membentuk OCB. Setiap individu (karyawan) memandang bahwa kerja yang dilakukannya merupakan suatu investasi (Cropanzano et al. 1997) dimana mereka akan memberikan waktu, tenaga dan usaha untuk memperoleh apa yang mereka inginkan (Randal et al. 1999). Karyawan dalam organisasi akan mengembangkan suatu keyakinan menyeluruh untuk menentukan kesiapan personifikasi organisasi dalam memberi *reward* atau usaha kerja yang meningkat dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk dipuji dan dihargai (Einsenberger et al. 1986). Hal ini merupakan inti dari dukungan organisasi. Menurutnya dukungan organisasi yang dipersepsikan akan bergantung pada beberapa proses *atributional* yang digunakan untuk menunjukkan komitmen yang dilakukan oleh pihak lain dalam suatu hubungan sosial. Dukungan ini ditentukan oleh frekuensi, keestriman dan usaha pemberian pujian dan penghargaan serta reward lainnya seperti gaji, penilaian dan *job enrichment*. Oleh karena itu hal yang lebih penting untuk seorang karyawan untuk menunjukkan OCB, yaitu karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan didukung oleh organisasinya.

Penelitian yang menguji hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan OCB dilakukan oleh Moorman dan Niehoff (1998), peneliti menemukan bahwa keadilan prosedural adalah anteseden dari persepsi dukungan organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi memediasi hubungan antara keadilan prosedural pada tiga dari empat dimensi OCB. Kaufman *et al.* (2001) meneliti hubungan antara persepsi dukungan organisasi terhadap OCB-I dan OCB-O. Penelitian ini menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh pada OCB-O dan tidak berpengaruh pada OCB-I.

Peran dari dukungan organisasi perlu dilakukan pengujian lebih dalam tentang bagaimana dukungan dari organisasi dapat mempengaruhi atau membentuk OCB karyawan. Dalam hal ini dukungan organisasi dipergunakan sebagai variabel moderasi yang bertujuan untuk mengetahui pengaruhnya dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB.

Dari bukti empiris maka penelitian tentang anteseden yang dapat membentuk OCB-O dan OCB-I dosen menjadi perhatian yang penting dalam penelitian ini. Terbatasnya penelitian yang menguji OCB yang menggunakan dua kategori OCB yaitu OCB-O dan OCB-I yang dikembangkan oleh Williams dan Andersons (1991). Akibatnya, basis teori untuk membuat justifikasi mengenai peran penting OCB bagi keefektifan organisasi juga masih lemah (Bolino et al. 2002). Faktor yang mempengaruhi OCBs dosen adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*), serta peran dari dukungan organisasi (*organization support*) sebagai moderasi antara kepuasan kerja dengan OCBs. Berdasarkan masalah penelitian tersebut maka perumusan masalah penelitian sebagai berikut:

- (1) Apakah kepuasan kerja berpengaruh pada OCB-O dan OCB-I dosen?
- (2) Apakah dukungan organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh antara kepuasan kerja dengan OCB-O dan OCB-I dosen?

### **Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB**

Williams dan Anderson (1991), menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh berbeda pada 2 (dua) tipe OCBs yaitu OCB-I dan OCB-O. Konovsky dan Organ (1996) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada OCB pada karyawan profesional dan administrasi di Rumah sakit, Bolon (1997), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada OCB-I dan OCB-O pada karyawan Rumah sakit Amerika bagian tenggara. Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja, kepuasan gaji berpengaruh positif pada OCB pegawai yang berusia dibawah 35 tahun. Ackfeldt dan Coote (2000) menemukan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dan OCB pada karyawan retail. Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Begum (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada OCB karyawan Bank. Gonzales dan Garazo (2006) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Kim (2006) menemukan kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *Altruism* dan *Compliance* (OCB). Serta Foote dan Tang (2008), Melakukan penelitian pada kepuasan kerja dan OCB yang dimoderasi oleh komitmen tim. Dengan menggunakan sampel sebanyak 242 pegawai yang bekerja *full-time* pada 3 pabrik manufaktur yang berbeda secara geografis. Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dengan OCB berpengaruh signifikan serta komitmen tim berpengaruh pada OCB karyawan. Sedangkan hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB di moderasi oleh komitmen tim. Dari hasil penelitian ini peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya agar mengkaji konstruk tim pada situasi yang berbeda dan pada pegawai yang profesional.

Dari beberapa penelitian tersebut diatas maka dapat disimpulkan bahwa masih adanya perbedaan hasil temuan antara kepuasan kerja dengan OCB, sehingga masih perlu diteliti kembali hubungan kedua variabel tersebut. Dari beberapa empiris terdahulu masih sangat jarang para peneliti menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan dua kategori dari OCB yaitu OCB-I dan OCB-O. Oleh karena itu dalam penelitian ini mencoba untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dengan dua kategori OCB yaitu OCB-I dan OCB-O.

## **Pengaruh dukungan organisasi dan OCB**

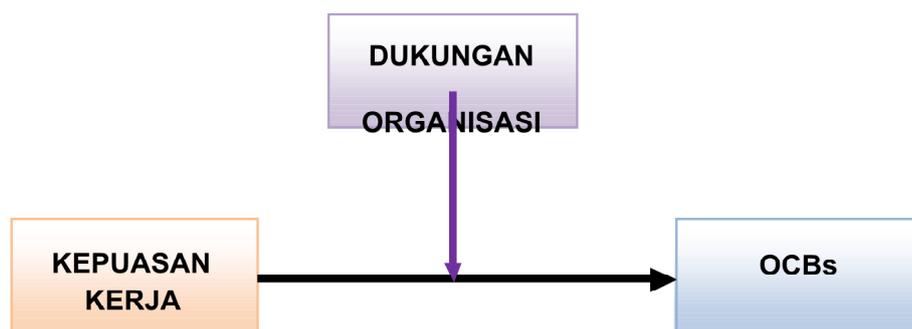
Randall *et al.* (1999), menyatakan bahwa organisasi yang mendukung adalah organisasi yang merasa bangga terhadap pekerjaan mereka, memberi kompensasi dengan adil dan mengikuti kebutuhan pekerjanya. Persepsi terhadap dukungan organisasi menekankan pada hubungan pertukaran sosial antara karyawan dan organisasi. Dikonsepkan sebagai persepsi umum karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli pada kehidupan mereka atau dengan kata lain seberapa besar komitmen organisasi pada karyawan (Eisenberger *et al.* 1986). George dan Brief (1992) juga menyatakan bahwa dukungan organisasi yang dipersepsikan pada level tinggi akan meningkatkan perilaku *extra-role* (OCB) karyawan seperti; membantu rekan kerja, mengambil tindakan-tindakan yang dapat melindungi organisasi dari resiko, menyumbangkan ide-ide yang membangun, serta berusaha menambah pengetahuan dan keahlian yang bermanfaat bagi organisasi. Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku positif.

Dari hasil studi empiris tersebut diatas, maka dalam penelitian ini menggunakan dukungan organisasi sebagai variabel moderasi pada hubungannya antara kepuasan kerja terhadap OCB-O dan OCB-I. Menggunakan persepsi dukungan organisasi sebagai moderating dalam hubungannya antara kepuasan kerja dan OCBs pada penelitian ini, untuk menggali lebih dalam konsep antara kepuasan kerja dan OCBs yang masih memberikan hasil empiris yang kontradiksi. Sehingga dengan munculnya dukungan organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antaran kepuasan kerja dan OCBs.

## **Kerangka Pemikiran**

Salah satu kunci keberhasilan organisasi di era globalisasi saat ini adalah sejauh mana orang-orang atau warga organisasi secara sinergis mampu berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku positif dari warga organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja serta memberikan kontribusi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Oleh karena itu penelitian yang menguji faktor-faktor yang dapat mendorong warga organisasi untuk menunjukkan OCB sangat perlu dilakukan.

Dari uraian penelitian terdahulu, maka dalam penelitian ini kerangka konseptual yang dibangun untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja, terhadap OCBs serta peran dari dukungan organisasi sebagai moderasi antara kepuasan kerja terhadap OCBs, sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka konseptual

## Hipotesis

Williams dan Anderson (1991), menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh berbeda pada 2 (dua) tipe OCBs yaitu OCB-I dan OCB-O. Bolon (1997), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada OCB-I dan OCB-O pada karyawan rumah sakit Amerika bagian tenggara. Alotaibi (2001), melakukan penelitian tentang Anteseden OCB, peneliti menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada OCB pekerja di Kuwait. Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan (OCB). Begum (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada OCB karyawan Bank. Gonzales dan Garazo (2006) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB. Kim, (2006) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh pada *Altruism dan Compliance* (OCB).

Dari uraian tersebut maka perlu diuji kembali apakah kepuasan kerja dosen berpengaruh terhadap OCB-I dan OCB-O dosen, dari pertanyaan penelitian itu maka jawaban sementara dari penelitian ini adalah:

**H1a** : Semakin meningkat kepuasan kerja dosen maka akan semakin meningkat OCB-O dosen.

**H1b** : Semakin meningkat kepuasan kerja dosen maka akan semakin meningkat OCB-I dosen.

Dalam penelitian ini juga mencoba untuk mengetahui pengaruh dari variabel dukungan organisasi sebagai variabel *moderating* antara kepuasan kerja, dengan OCBs. Rhoades dan Einsenberger (2002) mengemukakan bahwa secara psikologis dukungan organisasi yang dipersepsikan pada level tinggi memunculkan tiga hal pada karyawan yaitu (1) menciptakan perasaan berkewajiban membantu organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, (2) menimbulkan rasa bangga menjadi anggota organisasi dan memasukkan status peran mereka di organisasi sebagai identitas sosial mereka, (3) memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui dan menghargai kinerja karyawan semakin besar penghargaan yang diberikan organisasi. George dan Brief (1992) juga menyatakan bahwa dukungan

organisasi yang dipersepsikan pada level tinggi akan meningkatkan perilaku *extra-role* (OCB) karyawan seperti; membantu rekan kerja, mengambil tindakan-tindakan yang dapat melindungi organisasi dari resiko, menyumbangkan ide-ide yang membangun, serta berusaha menambah pengetahuan dan keahlian yang bermanfaat bagi organisasi. Shore dan Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi menjadi prediktor *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berhubungan positif dengan kinerja dan OCB. Kaufman (2001), menemukan bahwa hubungan persepsi dukungan organisasi dengan OCB-I dan OCB-O berpengaruh signifikan. Asgari *et al.* (2008), menemukan bahwa persepsi dukungan organisasi sebagai mediator antara karakteristik tugas dengan OCB.

Dari teori dan hasil empiris tersebut diketahui bahwa organisasi yang memberikan dukungan kepada karyawannya, maka karyawan akan membalasnya dengan menunjukkan perilaku positif, perilaku menolong, bekerja penuh tanggung jawab, mendukung semua aktifitas organisasi yang dapat meningkatkan OCBs karyawan sehingga akan berdampak pada kinerja dosen. Oleh karenanya perlu diuji kembali apakah dukungan organisasi dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dan OCBs sehingga jawaban sementara dari pertanyaan penelitian tersebut adalah:

**H2a** : Dukungan organisasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB-O.

**H2b** : Dukungan organisasi akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB-I.

## Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kalimantan Tengah, kota Palangka Raya dengan objek penelitian adalah Universitas Palangka Raya sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri di Kalimantan Tengah yang beralamat jalan Yos Sudarso, Komplek Tanjung Nyaho Palangka Raya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap di Universitas Palangka Raya dengan unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dosen tetap di Universitas Palangka Raya. Untuk memenuhi syarat analisis dengan metode *Structural Equation Model* (SEM), maka sampel yang diperlukan antara 100 sampai 200 responden seperti yang disarankan Hair *et al.* (2009:605). Namun dalam analisis SEM membutuhkan sampel minimal 5 - 10 kali jumlah variabel indikator/manifest yang digunakan, apalagi dalam pengujian *Chi-Square* model SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel (Ferdinand, 2006:225). Oleh karena itu di dalam penelitian ini menggunakan 160 sampel.

## Teknik analisis data

Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini maka analisis data yang digunakan adalah pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *Analysis of Moment Structure* (Amos). Berdasarkan kerangka penelitian yang dibangun, maka penelitian ini menggunakan SEM. SEM adalah teknik analisis yang merangkaikan beberapa variabel independen dan dependen untuk mengetahui pengaruh dari masing masing variabel tersebut. Selain itu SEM merupakan alat untuk eksplanasi atau faktor determinan yang dapat digunakan untuk menentukan variabel mana yang berpengaruh dominan atau jalur mana yang berpengaruh lebih kuat dan menguji model (Hair *et al.*2009).

## Pengukuran

Kepuasan kerja merupakan sikap umum dosen terhadap pekerjaan yang mereka rasakan. Variabel ini dikembangkan oleh Locke dalam Luthans, 2006 dengan menggunakan lima indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dosen yaitu Gaji, Pekerjaan itu sendiri, Kesempatan promosi, Pengawasan, dan Rekan kerja.

Dukungan organisasi adalah keyakinan global yang dikembangkan oleh karyawan mengenai sejauh mana komitmen organisasional pada mereka (karyawan) dilihat dari penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka (*Valuation of employees contribution*) dan perhatian organisasi terhadap kehidupan mereka (*care about employees well-being*), indikator yang digunakan untuk merefleksikan variabel persepsi dukungan organisasi (Rhaodes dan Eisenberger, 2002) yaitu *Fairness*, *Supervisor Support*, *Organizational Reward* dan *Job Conditions*,

OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran ditempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban (Williams dan Anderson, 1991) dengan indikator *Sportmanship*, *Civic virtue*, *Conscientiousness*. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, Indikator-indikator OCB-I yaitu *Altruism*, *Courtesy*, *Peacekeeping*, *Cheerleading*.

## Hasil Penelitian

Setelah estimasi yang diperoleh dari model pengukuran mengarah pada kesimpulan bahwa model pengukuran memiliki kesesuaian model, serta konstruk yang digunakan memiliki reliabilitas dan validitas yang baik maka selanjutnya dilakukan analisis atas model struktural yang diajukan. Pada pengujian model struktural juga memungkinkan untuk dilakukan modifikasi. Modifikasi atas model dilakukan terhadap model yang belum memberikan indeks kesuaian yang baik (Hair *et al.* 2009; Kellowey, 1998; Kline, 1998).

Tabel 1 Hasil uji goodness of fit full model akhir

Goodness of fit Index	Cut-off Value	Hasil Model	Keterangan
$\chi^2$ -Chi Square	Kecil	93,630	
df		65	
$\chi^2$ -Significance Probability (P-Value)	$\geq 0.05$	0.012	Kurang
RMSEA	$\leq 0.08$	0.054	Baik
CMIN/DF	$\leq 2.00$	1.440	Baik
GFI	$\geq 0.90$	0.918	Baik
AGFI	$\geq 0.90$	0.868	Baik
TLI	$\geq 0.90$	0.971	Baik
CFI	$\geq 0.90$	0.979	Baik
NFI	$\geq 0.90$	0.937	Baik

Sumber : data primer diolah, 2011

Dari Tabel 2 menunjukkan tujuh parameter *fit* model telah melampaui nilai *cut off* yaitu RMSEA, CMIN/DF, GFI, AGFI, CFI, NFI dan TLI. Dengan demikian uji kesesuaian model ini menghasilkan sebuah tingkat penerimaan yang cukup baik, oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa hipotesa yang menyatakan bahwa indikator-indikator itu merupakan dimensi acuan yang sama (*underlying dimension*) bagi konstruk-konstruk yang ada (pengaruh kepuasan kerja terhadap OCBs dan dukungan organisasi yang memoderasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCBs sehingga “model” dapat diterima atau layak untuk digunakan.

Uji kausalitas yang dilakukan merupakan uji terhadap bobot dari masing-masing indikator yang dianalisis. Uji ini dilakukan sama dengan uji t terhadap *regression weight* atau *loading factor* atau koefisien lambda ( $\lambda$  *coefficient*) seperti yang disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3. Loading factor, CR, p-value pada variabel full model akhir**

Hubungan variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
OCB O <--- Kep. Kerja	,352	,126	2,790	,005	Signifikan
<b>OCB I &lt;--- Kep. Kerja</b>	<b>,129</b>	<b>,148</b>	<b>,875</b>	<b>,382</b>	<b>Non Signifikan</b>
OCB O <--- Duk. Org	,169	,056	2,996	,003	Signifikan
OCB I <--- Duk. Org	,145	,063	2,290	,022	Signifikan
OCB I <--- Interaksi	,407	,102	3,981	***	Signifikan
OCB O <--- Interaksi	,466	,104	4,464	***	Signifikan

Sumber : data primer diolah, 2011

## PEMBAHASAN

### Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB-O

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB-O dan hasil ini membuktikan bahwa hipotesis penelitian yaitu semakin meningkat kepuasan kerja dosen maka dosen akan menunjukkan OCB-O diterima kebenarannya. Karyawan yang puas akan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas (Robbins, 2006). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin puas seseorang dosen maka semakin meningkat pula OCB-O dosen seperti lebih proaktif, lebih komunikatif, meningkatnya kinerja dosen yang melebihi standar minimum, partisipasi secara sukarela terhadap fungsi-fungsi organisasi secara profesional dan meningkatkan perilaku seorang dosen yang sabar, bijaksana, arif, serta menghindari untuk membuat isu-isu yang tidak baik walaupun merasa jengkel.

Hasil penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian seperti Bateman dan Organ (1983, p:591), Williams dan Anderson (1991), Bolon (1997), Konovsky dan Organ (1998), Wagner dan Rush (2000), Yoon dan Suh (2003), Begum (2005), Kim (2006), Verela et al.(2006), Vandick, *et al.*(2008), Foote dan Ping Tang (2008)

## Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB-I

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung berpengaruh positif terhadap OCB-I. Dengan hasil ini hipotesis yang menyatakan semakin meningkat kepuasan kerja akan meningkatkan OCB-I dosen ditolak kebenarannya. Ada perbedaan hasil temuan yang bahwa karyawan yang puas akan lebih besar untuk membantu rekan kerja (Robbins, 2006). Dosen yang puas pada pekerjaannya, puas dengan gaji yang diterima, puas dengan pengawasan yang dilakukan, puas dengan kesempatan promosi dan puas dengan rekan kerja mereka di dalam organisasi cenderung untuk menunjukkan OCB-I mereka, seperti membantu karyawan lain, memberikan dorongan atau motivasi kepada dosen atau karyawan lain untuk mencapai kinerja yang lebih baik serta berkomunikasi dan berinteraksi dengan mahasiswa secara sukarela tidak terbukti secara empiris.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seseorang atau individu untuk menunjukkan perilaku menolong secara interpersonal. Pertama, dari segi gender, wanita akan cenderung sungkan, malu atau merasa tidak etis menawarkan atau memberikan bantuan secara personal kepada rekan kerja apa lagi lingkungan kerja yang di dominasi oleh laki-laki. Sehingga faktor gender ini juga dapat menyebabkan rendahnya perilaku membantu antar individu. King *et al.* (2005) menyatakan bahwa wanita lebih sulit menunjukkan OCB dibandingkan pria dikarenakan perasaan sungkan, malu, serta merasa tidak etis, apalagi wanita yang bekerja pada organisasi yang didominasi oleh pria. Kedua, tingkat pendidikan, hasil deskripsi rata-rata jawaban responden dilihat dari tingkat pendidikan menunjukkan ada perbedaan persepsi responden dalam perilaku menolong atau OCB-I. Dosen yang berkualifikasi Doktor (S3) memiliki rata-rata jawaban yang lebih tinggi dari dosen yang berkualifikasi Master (S2) dan Sarjana (S1). Dengan demikian semakin tinggi tingkat pendidikan seorang dosen, khususnya yang berkualifikasi Doktor maka mereka lebih menunjukkan perilaku menolong secara interpersonal baik kepada dosen maupun karyawan lainnya. Hal ini wajar terjadi bila seorang memiliki tingkat keahlian, kemampuan, kepribadian dan sosial maka akan terbuka bagi mereka dalam memberikan bantuan kepada dosen atau karyawan lain yang memerlukan bantuan. Ketiga, motif berprestasi menurut McClelland (dalam Luhtans, 2006) mendorong orang untuk menunjukkan standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi. Niehoff menyatakan bahwa orang yang menunjukkan OCB yang didasari oleh motif berprestasi, maka orang yang menunjukkan OCB berarti menunjukkan kesempurnaan tugas dan kesuksesan organisasi dan ini ditunjukkan orang yang memiliki sifat kenuranian (*conscientiousness*). Keempat, intervensi orang sekitar, dalam psikologi sosial dikenal dengan beberapa bentuk pertolongan yang berbeda yaitu (1) kehadiran orang lain. Bibb Latane dan John Darley (1970) dalam Taylor *et al.* (2009) menyatakan bahwa kehadiran banyak orang bisa menyebabkan kurang perhatian terhadap perilaku menolong. Darley dan Latane menyebutnya sebagai *bystander effect* (efek orang di sekitar) orang berasumsi dengan ada orang-orang disekitar mungkin orang lain telah memberikan pertolongan lebih dulu. *Difussion of responsibility* (difusi tanggung jawab) muncul karena adanya orang lain, atau kehadiran orang lain membuat setiap individu merasa kurang bertanggung jawab secara personal (Taylor *et al.* 2009). (2) kondisi lingkungan kerja, kondisi yang tidak nyaman, ketidak harmonisan antar individu dalam organisasi, mudah curiga membuat orang enggan untuk memberikan perhatian atau bantuan secara personal. (3) Tekanan waktu, terkadang orang merasa terlalu terburu-buru untuk memberikan bantuan. Tekanan waktu dapat menciptakan konflik; apakah kita harus membantu orang lain yang kesulitan atau lebih berusaha tepat waktu untuk memenuhi perjanjian, baik itu berkenaan

dengan jadwal mengajar, rapat, atau perjanjian yang telah kita buat. Tekanan waktu inilah yang membuat orang untuk memberikan bantuan atau tidak.

### **Pengaruh dukungan organisasi sebagai moderating antara kepuasan kerja terhadap OCB-O**

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan organisasi sebagai interaksi mempunyai pengaruh positif signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB-O. Dengan hasil ini hipotesis yang menyatakan dukungan organisasi memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB-O dosen diterima kebenarannya. Ini berarti dukungan organisasi seperti berlaku adil, memberikan dukungan terhadap aktifitas dosen, memberikan kondisi kerja yang baik, nyaman lebih interaktif dan berkualitas serta memberikan *reward* yang adil dan baik pada dosen, sangat berperan penting dalam meningkatkan OCB-O dosen.

Dosen akan lebih pro aktif, berperilaku positif, lebih komunikatif, meningkatnya kinerja dosen yang melebihi standar minimum, meningkatnya partisipasi secara sukarela terhadap fungsi-fungsi organisasi secara profesional dan akan meningkatkan perilaku seorang dosen yang sabar, bijaksana, arif, menghindari membuat isu-isu yang tidak baik. Apabila dukungan organisasi meningkat maka akan memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan OCB-O dosen, demikian juga sebaliknya bila dukungan organisasi menurun, maka akan memperlemah atau menurunkan OCB-O Dosen.

### **Pengaruh dukungan organisasi sebagai moderating antara kepuasan kerja terhadap OCB-I**

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa dukungan organisasi sebagai moderasi mempunyai pengaruh kuat antara kepuasan kerja dengan OCB-I. Dengan hasil ini hipotesis yang menyatakan dukungan organisasi memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB-I dosen diterima kebenarannya. Ini berarti dukungan organisasi seperti berlaku adil, memberikan dukungan terhadap aktifitas karyawan, memberikan kondisi kerja yang baik, nyaman lebih interaktif dan berkualitas serta memberikan *reward* yang adil dan baik pada dosen, sangat berperan penting dalam meningkatkan OCB-I dosen.

Hasil ini juga menjawab hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB-I berpengaruh tidak signifikan, yang berarti bahwa dosen yang puas cenderung akan menunjukkan perilaku menolong atau OCB-I antara sesama dosen. Dengan adanya dukungan dari organisasi yang bersifat adil, memberikan *reward* serta kondisi kerja yang nyaman, selalu memberikan dukungan dan perhatian. Maka perilaku menolong antar individu atau OCB-I akan semakin besar atau meningkat.

### **Keterbatasan penelitian**

Penelitian sudah berupaya mengembangkan model penelitian yang baik tentang *organizational citizenship behavior* (OCBs), namun dalam pelaksanaannya tidak lepas dari keterbatasan dan kelemahan, antara lain sampel terbatas hanya pada satu perguruan tinggi saja, sehingga hasil penelitian ini belum

dapat digeneralisasikan untuk perguruan tinggi lainnya. Sampel yang digunakan dalam mengukur kepuasan dosen masih belum di pisahkan dari kategori dosen yang telah mendapat sertifikasi maupun yang belum disertifikasi.

## KESIMPULAN

Peningkatan kepuasan kerja dengan memberikan gaji yang sesuai, membuka kesempatan promosi yang baik, memberikan pengawasan yang efektif, menciptakan harmonisasi antar rekan kerja dengan membuat kelompok kerja yang baik, serta memberikan tugas serta tanggung jawab yang menuntut dosen untuk mampu belajar berkembang dengan baik sehingga keterlibatan dalam pekerjaannya sebagai seorang akademisi yang professional, maka mampu meningkatkan perilaku diluar peran atau OCBs terutama OCB-O. Interaksi dari dukungan organisasi dalam bentuk perlakuan adil pada semua dosen, mendukung aktifitas-aktifitas dosen dan memberikan kondisi kerja yang baik serta memberikan *reward* yang sesuai pada dosen, dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen, oleh karena peran penting organisasi tersebut mampu meningkatkan dosen dalam menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCBs) baik itu OCB-O maupun OCB-I dalam organisasi.

### Saran

Masih perlu dilakukan penelitian yang lebih dalam lagi pada faktor-faktor lain dalam membentuk OCB khususnya dalam membentuk OCB-I atau perilaku membantu secara sukarela antar individu, misalnya gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, harmonisasi dan gender. Melakukan penelitian pada objek yang lebih luas dari beberapa daerah lain yang memiliki budaya organisasi serta lingkungan kerja yang berbeda. Dapat menggunakan teknik analisis yang lain dalam menggali lebih dalam tentang OCBs.

Membuat suatu strategi untuk pengembangan sumber daya manusia khususnya pengembangan *organizational citizenship behavior* (OCB) dosen, dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, misalnya seperti pelatihan pengembangan softskill, kerjasama tim, pengembangan kepribadian dan peningkatan kompetensi dosen. Strategi yang dibuat tidak hanya berorientasi pada *transfer of knowledge* tetapi juga bagaimana menciptakan hubungan sosial, lingkungan kerja yang lebih harmonis, saling membantu secara sukarela, memberikan perhatian sesama warga organisasi dengan menunjukkan OCBs. Memberikan dukungan pada dosen dengan memberikan *reward* yang adil, menciptakan kondisi kerja yang lebih baik,, membuat komunikasi serta interaksi yang efektif dan efisien dengan dosen, karyawan, mahasiswa dan semua warga organisasi lainnya, serta menciptakan komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Juga memberikan dukungan yang baik pada aktifitas-aktifitas dosen yang mendukung semua operasional organisasi serta aktifitas yang bersifat interpersonal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ackfeldt, Anna L. & Coote, Leonard V. 2000. An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors ANZMAC 2000 *Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge* 217
- Asgari, Ali., Silong, A. D, Ahmad, A & Samah, B. A. 2008. The Relationship between Organization Characteristic, Task Characteristic, Cultural Context and Organizational Citizenship Behaviors, *European journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* ISSN 1450-2275 Issue 13
- Alotaibi, Adam G. 2001. Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study public of Public Personnel in Kuwait, *Public Personnel Management; Fall 2001*; 303, **ABI/Inform Research p.363**
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", *Academy of management Journal*, vol. 26: 587-595.
- Begum, Noorjahan 2005. The Relationships Between Social Power And Organizational Citizenship Behavior: The Meditational Role Of Procedural Justice, Organizational Commitment, And Job Satisfaction In Context Of A Private Commercial Bank In Bangladesh *Independent University, Bangladesh*
- Bolon, Douglas S, 1997. Organizational citizenship behavior among hospital employees: A multidimensional Analysis Involving Job Satisfaction and Organization Commitment, *Hospital & Health Services Administration*; **Summer 1997; 42, 2; ABI/INFORM Research pg. 221**
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. 2002. Citizenship behavior and the creation of social capital in Organizations. *Academy of Management Review*, 27, 505-522.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A and Toth, P. 1997. The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes and Stress, *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159-80
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507
- Ferdinand, Augusty. 2006. Metode Penelitian Manajemen, *Seri Pustaka Kunci* 08/2006, BP Undip. ISBN 979-704-254-5
- Foote, D.A. and Tang, Thomas Li-Ping. 2008. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *Management Decision* Vol. 46 No. 6, 2008 pp. 933-947
- Gonza´lez, Jose´ Varela & Garazo, Teresa Garcı´a. 2006. Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior *International Journal of Service Industry Management* Vol. 17 No. 1, 2006 pp. 23-50
- Hair, J.A., Rolph E. Anderson, Ronald L. Tatham, William C Black. 2009. *Multivariate Data Analysis*

with Readings, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc

- Kaufman, Jennifer.D, Stamper, Christina.L and Tesluk, Paul.E. 2001. Do Supportive Organizations Make For Good Corporate Citizens? *Journal of Managerial Issues* **Vol. XIII No.4 pg. 436**
- Kim, Sangmook. 2006. Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea, *International Journal of Manpower*, **Vol.27 No. 8, 2006 pp.722-740**
- King, Eden B. George, Jennifer M dan Hebl,Michelle R. 2005. Linking Personality to Helping Behaviors at Work: An Interactional *Perspective Journal of Personality* **73:3, June 2005**
- Konovsky, M.A. & Pugh, S.D. 1994. Citizenship and Social Exchange. *Academy of Management Journal*, **Vol. 37: 656-669.**
- Konovsky, Mary. A & Organ, Dennis. W. 1996. Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior *Journal of Organizational Behavior (1986-1998); May 1996; 17, 3; ABI/INFORM Research pg. 253*
- Luthans, Fred. 2006. Perilaku organisasi, Edisi sepuluh, Penerbit ANDI Yogyakarta,
- Markoczy, Xin. 2001. The Virtues of Omission in OCB version 1.14 <http://www.goldmark.org/livia>
- Moorman, Robert H., Blakely, Gerald.L., and Niehoff, Brian.P. 1998. Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior? *Academy of Management Journal*; 41, 3, **ABI/INFORM Research pg.351**
- Organ, D.W. 1988. OCB: The good Soldier Syndrome, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W. 1990. The Motivational basis of Organizational Citizenship Behavior. In B.M Staw and L.L. Cummings (Eds.) *Research in organizational behavior*, **Vol. 12 (PP.43-72)**, JAI Press Greenwich, CT
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M., & MacKenzei, S.B. 1997. Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, **vol.82: 262-270.**
- Rhoades, L. and R. Eisenberger. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology* 87: **698-714.**
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi, Edisi kesepuluh; alih bahasa Benyamin Molan, Edisi Bahasa Indonesia; PT.Mancanan Jaya Cemerlang, Indonesia
- Shore, L., Wayne, S.J. 1993. Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, **Vol. 78 No.5, pp.774-80**
- Taylor, E.S, Peplau A.L dan Sears O. D. 2009. Psikologi Sosial, Edisi kedua belas, Pearson Education-Prentice Hall.
- Wagner, Sharon L & Rush, Michael C. 2000. Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age *The Journal of Social Psychology*; Jun 2000; 140, 3; ProQuest Medical Library pg. 379

- Williams, Lary. J & Anderson, Stella. E. 1991. Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behavior, *journal of Management*, Vol. 17. No 3, 601-617
- Yoon, Mahn. Hee, Suh, Jaebeom. 2003. Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research* **56 (2003) 597– 611**