

# Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* : Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia

**Ai Rohayati**

Dosen STIE STEMBI – Bandung Business School

## Abstrak

*Yang menjadi latar belakang masalah secara keseluruhan adalah kinerja Karyawan Yayasan Masyarakat Madani Indonesia (YMMI) belum optimal, sesuai laporan kinerja tahun 2012. Dalam pencapaian tujuan perusahaan, sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting. Oleh karena itu perusahaan harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas akan memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah mendeskripsikan Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berdasarkan persepsi Karyawan, dan menganalisis Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB Karyawan YMMI Bandung.*

*Metode Penelitian yang dipakai adalah dengan menggunakan kombinasi metode deskriptif dan metode verifikatif yakni analisis regresi sederhana, dimana metode deskriptif untuk menggambarkan bagaimana tanggapan responden tentang Kepuasan Kerja dan OCB. Penelitian ini adalah penelitian sensus terhadap 56 responden dengan menggunakan kuisioner sebagai alat pengumpul data primer.*

*Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : 1) Kepuasan Kerja karyawan YMMI ada pada kategori baik, 2) OCB karyawan YMMI ada pada kategori baik, 3) Terbukti terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap OCB Karyawan YMMI. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan secara signifikan Organizational Citizenship Behavior karyawan YMMI Bandung*

**Kata Kunci :** *Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior.*

## PENDAHULUAN

Yayasan Masyarakat Madani Indonesia (YMMI) sebagai salah satu organisasi non profit, harus mampu memberdayakan semua Sumber Daya Manusia yang terdapat di dalamnya demi terwujudnya tujuan yang ingin di capai oleh yayasan tersebut. Semua elemen Sumber Daya Manusia harus saling bekerja sama agar YMMI dapat tetap bertahan dalam persaingan global.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi merupakan aspek penting yang menentukan keefektifan suatu organisasi, sebab pada pundak merekalah kekuatan nyata yang dinamis sebagai sasaran dan

harapan organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tidak dapat dilepaskan dari peran karyawannya. Karyawan dalam suatu perusahaan bukan semata-mata objek dalam pencapaian tujuan saja tetapi lebih dari itu, karyawan sekaligus menjadi obyek pelaku. Tanpa karyawan, perusahaan dan organisasi tidak dapat mewujudkan semua rencana yang telah dibuatnya, karena ditangan karyawanlah semua itu akan dapat berkembang.

Organisasi yang mengutamakan karyawan memiliki angkatan kerja yang berdedikasi dan berkomitmen pada perusahaan sehingga mampu menciptakan

produktifitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dengan kepuasan karyawan yang tinggi maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan akan bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang diharapkan, perilaku tersebut mampu meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku karyawan tersebut dalam organisasi disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Seorang karyawan yang memunculkan perilaku OCB disebut juga sebagai karyawan yang baik "*Good Citizen*". Contoh perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku didalam suatu organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal (situasi tidak menyenangkan), memberi saran-saran yang dapat membangun di tempat kerja, serta tidak membuang-buang waktu di tempat kerja.

Antara organisasi profit dan organisasi nonprofit keduanya membutuhkan para karyawan yang berperilaku *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, hal ini dikarenakan masing-masing organisasi harus bisa mempertahankan organisasinya di era globalisasi ini, dan mampu mewujudkan tujuan utama dari masing-masing organisasi.

Meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif dan lain sebagainya. Sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan dan budaya perusahaan (Siders et.al dalam S. Pantja Djati). Hal ini senada dengan pendapat Podsakoff (2000) bahwa ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin. Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional

meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Karyawan YMMI harus saling bekerjasama dan mendukung dalam pelaksanaan pekerjaannya pada satu kesatuan unit kerja untuk kepentingan organisasi, guna pencapaian tujuan organisasi itu sendiri. YMMI dalam mengemban visi, misi dan tata nilai yang dianut senantiasa berprinsip bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga sehingga perlu diberdayakan semaksimal mungkin melalui kepemimpinan dan atau budaya yang kondusif agar dapat memotivasi pegawai untuk berprestasi melampaui harapan. Pencapaian visi, misi dan tata nilai tersebut tidaklah mudah bagi YMMI. Kepuasan pegawai atas apa yang telah dilakukannya untuk kepentingan organisasi dan pribadinya perlu mendapat perhatian dari seorang pemimpin, hal ini tidak lain agar pegawai dalam pencapaian tujuan melebihi apa yang diharapkan. Bukti menunjukkan bahwa kepuasan mempengaruhi OCB, namun menurut persepsi keadilan (Robbins, 2007:109).

Kepuasan kerja sebagai kelompok perasaan evaluatif tentang pekerjaan memiliki beberapa faktor pendorong pada diri seseorang. Menurut Robbins (2007) kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Berdasar penjelasan ini dapat dilihat bahwa gaji bukanlah faktor mutlak yang mendasari orang puas atau tidak puas. Menurut teori Dua Faktor dari Herzberg, pada umumnya karyawan mengidentifikasi kepuasan dengan faktor internal dalam diri mereka, seperti prestasi yang dicapai dan promosi. Sebaliknya karyawan akan mengidentifikasi ketidakpuasan kerja pada faktor-faktor eksternal seperti gaji, dukungan teman dan penyelia (Yuwono dkk., 2005).

Berdasarkan latar belakang tersebut, serta adanya beberapa penelitian terdahulu, dengan demikian memperkuat penulis tentang perlunya diajukan penelitian untuk menganalisis dan memperoleh data – data

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia.

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi semua pihak, antara lain : Praktis yaitu memberikan sumbangan yang bermanfaat bagi perusahaan dalam upaya mengoptimalkan dan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap organisasi sebagai tempatnya bekerja. Ilmu Pengetahuan, semoga dapat berguna sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi kalangan ilmu administrasi pendidikan, dan teori organisasi khususnya berkaitan dengan perilaku individu dalam organisasi. Temuan-temuan ini diharapkan dapat dijadikan bahan pengembangan yang akan melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul penelitian dan topik yang berhubungan dengan judul penelitian ini.

## KAJIAN PUSTAKA

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

Dalam menciptakan sebuah organisasi yang efektif ada beberapa *tool*. Salah satu *tool* tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. *OCB* adalah sebuah aspek unit dari perilaku individu dalam suatu pekerjaan. Dengan kata lain *OCB* adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan *reward* secara formal dari organisasi (Ensher, Grant – Vallone, & Donaldson, 2001).

Perilaku Keanggotaan Organisasi (*OCB*) merupakan kontribusi individu yang dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas. *OCB* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif (Podsakoff et al, 2005).

Perilaku Keanggotaan Organisasi menurut Organ *et al.* (2005) merupakan

perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan. Organ (2005) juga mencatat bahwa *Organizational citizenship behavior (OCB)* ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis "kepuasan berdasarkan kinerja".

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan :

1. Perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.
2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, tidak diperintahkan secara formal.
3. Tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan system *reward* yang formal.

Jadi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah kontribusi pekerja "diatas dan lebih dari" *job description* formal, yang dilakukan secara sukarela, yang secara formal tidak diakui oleh sistem *reward*, dan memberi kontribusi pada keefektifan dan keefisienan fungsi organisasi.

### **Dimensi-Dimensi *OCB***

Beberapa tipe atau dimensi dari *OCB* telah diidentifikasi (Podsakoff et al., 2005); akan tetapi, lima dimensi telah menjadi yang paling sering diteliti oleh para peneliti.

*Altruism* mengacu pada perilaku ingin membantu ditujukan kepada individu di dalam organisasi, dimana hal ini sangat menguntungkan perusahaan. Sebuah contoh dari *Altruism* adalah membantu rekan sekerja yang kedodoran dalam pekerjaannya.

*Conscientiousness* (pada awalnya disebut sebagai *Generalized Compliance*), mengacu pada perilaku yang menguntungkan organisasi, bukan individu atau kelompok spesifik. Hal ini pada dasarnya melakukan peran yang seharusnya dilakukan seseorang dalam organisasi, akan tetapi juga melakukan perilaku melebihi norma yang seharusnya. Contoh dari tipe *OCB* ini termasuk tidak

membuang waktu, tepat waktu dan kehadiran diatas norma yang seharusnya.

*Civic Virtue* adalah partisipasi bertanggung jawab dalam proses politik dari organisasi. Contoh dari *civic virtue* termasuk menghadiri rapat, menjaga kesamaan cara pandang dari keputusan dan isu-isu organisasi, dan mengemukakan pendapat.

*Sportsmanship* mengacu pada toleransi terhadap ketidaknyamanan dan hal-hal yang mengganggu dari kehidupan organisasi tanpa mengeluh dan merasa diperlakukan tidak adil.

*Courtesy* melibatkan mencegah masalah dengan memberi tahu yang lain akan keputusan dan tindakan anda dimana dapat mempengaruhi mereka dan memberikan informasi kepada mereka yang mungkin membutuhkannya.

Menurut Organ (2005), organisasional citizenship behavior terdiri dari lima dimensi kunci: *Altruism, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy, and Sportsmanship*. Beberapa peneliti telah mengemukakan variasi-variasi dari kerangka kerja ini, akan tetapi lima hal ini adalah dimensi yang paling umum dipakai dalam literatur bisnis (Organ & Ryan, 2005).

*Altruism* (Kepedulian) didefinisikan sebagai mengambil alih "tindakan sukarela yang membantu orang lain dengan masalah yang yang terkait dengan pekerjaan" (Podsakoff & MacKenzie, 2005). Hal ini mengacu pada mengambil waktu dari jadwal pribadi seseorang dan untuk memberikan pertolongan kepada seseorang yang membutuhkan. *Altruism* di antara mahasiswa dapat berupa menolong teman mahasiswa untuk mengoperasikan aplikasi software, membuat format tugas kuliah, belajar menghadapi ujian, atau menyelesaikan tugas pekerjaan rumah

*Civic Virtue* mengkarakteristikan seseorang yang "berpartisipasi dalam dan peduli akan kehidupan perusahaan". (Podsakoff & MacKenzie, 2005). Komitmen antusias terhadap organisasi ini meliputi menghadiri pertemuan atau peran yang sebenarnya merupakan pilihan atau sukarela, mencari cara untuk meningkatkan cara perusahaan beroperasi, atau mengawasi lingkungan perusahaan untuk kesempatan atau ancaman. Seorang mahasiswa dapat

menunjukkan *civic virtue* dengan mendukung universitas terkait dengan peran atau berpartisipasi dalam dan/atau membantu mengorganisasi kegiatan ekstrakurikuler.

*Conscientiousness* (Kesadaran) mengacu pada menempatkan prioritas pada "kehadiran, penggunaan waktu kerja, dan dukungan terhadap berbagai macam peraturan yang melampaui setiap standar minimum yang ditetapkan" (Organ, 2005). Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan "didas dan jauh melebihi" panggilan tugas. Mahasiswa yang sadar akan tanggung jawabnya dapat diharapkan untuk menghadiri kelas kuliah secara teratur dan tepat waktu, mengerjakan tugas-tugas segera setelah tugas-tugas tersebut diberikan, dan bersedia untuk menerima tugas kuliah tambahan untuk meningkatkan pembelajaran terhadap suatu mata kuliah.

*Courtesy* (Sopan santun) meliputi keterlibatan dalam "tindakan yang mencegah terjadinya masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan dan yang lainnya" (Podsakoff & MacKenzie, 2005), menampilkan bahasa tubuh yang dipertimbangkan atau berhati-hati terhadap orang lain, atau "memeriksa", atau "mengenali" orang lain sebelum mengambil tindakan yang akan mempengaruhi kerja mereka" (Organ, 2005).

Tindakan sopan dapat termasuk berkomunikasi secara teratur dengan rekan-rekan kerja sehingga mereka tidak terkejut ketika peristiwa-peristiwa gagal membuka jalan yang mereka harapkan. Mahasiswa dapat menunjukkan *courtesy* dengan memberi tahu instruktur atau rekan-rekan mahasiswa ketika mereka tidak dapat menghadiri kuliah tertentu, sesi belajar, atau pertemuan kelompok; atau dengan menginformasikan anggota-anggota kelompok sebelum membuat perubahan drastis terhadap bagian dari tugas kelompok dimana mereka bertanggungjawab.

*Sportsmanship* (Sportivitas) melibatkan "kemauan untuk mentoleransi ketidaknyamanan yang pasti terjadi dan resiko

pekerjaan tanpa mengeluh" (Organ, 2005). Hal ini melibatkan tidak menyebarkan isu-isu yang, walaupun mengganggu, berdampak lebih kecil dalam skema dari hal-hal yang lebih luas. *Sportsmanship* yang bagus menjaga pola pikir positif dan menahan diri dari menunjukkan perasaan buruk ketika saran mereka ditolak atau ketika mereka diharuskan untuk mengalami ketidaknyamanan minor yang disebabkan oleh orang lain. Seorang mahasiswa yang berada pada level sportivitas yang tinggi dapat mencegah godaan untuk menyatakan protes karena penundaan seorang dosen dalam menilai sebuah tugas, atau untuk mengeluh tentang teman sesama mahasiswa yang tidak berkontribusi penuh pada tugas kelompok.

### Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (*gender*).

#### a. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ (2005), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloat (dalam Vannecia Marchelle, 2013) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka : (a). Merasa puas dengan pekerjaannya; (b). Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas ; (c). Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, dan akan selalu mendukung

tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

Konovsky & Pugh (dalam Ariek Emanuel, 2011) menggunakan teori pertukaran sosial (*sosial exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan menjadi bagian (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti *organizational citizenship*.

#### b. Kepribadian dan Suasana Hati (*Mood*).

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George & Brief (dalam Ariek Emanuel, 2011) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain (Sloat dalam Vannecia Marchelle, 2013).

#### c. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional.

Studi Shore & Wayne (dalam Ariek Emanuel, 2011) menemukan bahwa

persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support / POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan.

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai prediktor *Organizational citizenship behavior (OCB)*. Miner (dalam Ariek Emanuel, 2011) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (dalam Arius Kambu, 2012) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan oleh atasan mereka.

e. Masa Kerja.

Greenberg dan Barron (2003) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada *OCB*. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (dalam Ariek Emanuel, 2011). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor *OCB* karena variabel-variabel tersebut mewakili "pengukuran" terhadap "investasi" karyawan di organisasi.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berkorelasi dengan *OCB*. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi

akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki "investasi" di dalamnya.

f. Jenis Kelamin (*Gender*).

Konrad et al. (dalam Vannecia Marchelle, 2013) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Beberapa penelitian juga menemukan bahwa wanita cenderung lebih mengutamakan pembentukan relasi (*relational identities*) daripada pria (Gabriel & Gardner dalam Muhammad Quzwini, 2013) dan lebih menunjukkan perilaku menolong daripada pria (Bridges dan George et al., dalam Muhammad Quzwini, 2013). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa ada perbedaan yang cukup mencolok antara pria dan wanita dalam perilaku menolong dan interaksi sosial di tempat mereka bekerja.

Lovell et al. (dalam Vannecia Marchelle, 2013) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan *OCB* mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (dalam Vannecia Marchelle, 2013) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap *OCB* antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap *OCB* merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibandingkan pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka (Diefendorff et al., 2002).

### Manfaat *OCB* dalam Perusahaan

Dari hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *OCB* terhadap kinerja organisasi (Podsakoff et al. 2000), dapat disimpulkan hasil sebagai berikut:

- a. *OCB* meningkatkan produktivitas rekan kerja
  - 1) Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - 2) Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan best practice ke seluruh unit kerja atau kelompok.
- b. *OCB* meningkatkan produktivitas manajer
  - 1) Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan/atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
  - 2) Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
- c. *OCB* menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
  - 1) Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.
  - 2) Karyawan yang menampilkan conscientiousness yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- 3) Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.
- 4) Karyawan yang menampilkan perilaku *Sportsmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
- d. *OCB* membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
  - 1) Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
  - 2) Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.
- e. *OCB* dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
  - 1) Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.
  - 2) Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

- f. *OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
- 1) Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik
  - 2) Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
- g. *OCB* meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- 1) Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
  - 2) Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
- h. *OCB* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- 1) Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
  - 2) Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.

- 3) Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Dari paparan diatas bisa disimpulkan bahwa *OCB* menimbulkan dampak positif bagi organisasi, seperti meningkatnya kualitas pelayanan, meningkatkan kinerja kelompok, dan menurunkan tingkat turnover. Penting bagi sebuah organisasi untuk meningkatkan *OCB* di kalangan karyawannya.

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada prinsipnya mengacu pada sikap seseorang, yaitu kesesuaian antara harapan seseorang akan sesuatu dengan apa yang benar-benar diterimanya. Beberapa ahli mengemukakan pengertian mengenai kepuasan kerja antara lain seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2006:243) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan, dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Selanjutnya Luthans (2006:243) mengemukakan bahwa : *There are three important dimension to job satisfaction. First, job satisfaction is an emotional response to a job situation. Second, job satisfaction is often determined by how well outcomes meet or exceed expectation. Third, job satisfaction represent several related attitudes.*

Terdapat tiga dimensi (ukuran) terhadap kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan tanggapan emosional terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja seringkali tergantung pada seberapa jauh hasil kerja sesuai atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja menunjukkan beberapa hal yang berkaitan dengan sikap.

Sedangkan kepuasan kerja menurut Robbins (2007:103) yang mengatakan bahwa : *Job satisfaction as an individual's general*



*attitude toward his or her job. The more important factors conducive to job satisfaction are mentally challenging work, equitable rewards, supportive working conditions, and supportive colleagues.*

Kepuasan kerja merupakan sikap individu secara menyeluruh terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan sekerja yang mendukung.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Gibson et. al (2000:106) yang mengatakan bahwa *Job satisfaction is an attitude that individuals have about their jobs. It result from perception of their job. Based on factors of the work environment, such as the supervisors style, policies and procedures, work group affiliation, working condition, and fringe benefit.*

Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya supervisi, kebijakan dan prosedur, afiliasi, kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan.

Hani Handoko (2001:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Mathis dan Jackson (2009:121) kepuasan adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan, bahwa kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang.

### **Faktor-faktor Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins (2007:103) adalah pekerjaan yang menantang, penghargaan yang sepadan, kondisi kerja yang mendukung serta kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian individu. Robbins (2007:103), menjelaskan bahwa terdapat lima

variabel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu :

1. *Equitable rewards.* Dalam setiap pekerjaan, sangat dituntut adanya system pengupahan dan promosi yang seimbang. Apabila imbalan yang diberikan untuk suatu pekerjaan tertentu, telah seimbang antara pekerjaan itu sendiri, tingkat keterampilan individual pekerja dengan standar gaji yang berlaku maka tentunya akan menimbulkan kepuasan bagi pekerja. Tetapi bentuk imbalan yang diharapkan bukan saja terpaut masalah uang, namun dapat juga dalam bentuk penghargaan dan promosi. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, untuk tanggung jawab dan dapat meningkatkan status sosial.
2. *The personality Job fit.* Teori "*personality Job fit*" yang dikemukakan oleh Holland telah mencapai suatu kesimpulan bahwa kesesuaian antara personality karyawan dengan pekerjaannya akan dapat menghasilkan kepuasan kerja pribadi yang lebih. Logikanya bahwa seseorang yang ditempatkan dalam suatu pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuannya maka mobilitas untuk mendapatkan kepuasan kerja akan lebih besar.
3. *Mentally challenging work.* Seseorang akan cenderung untuk mencari pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keahlian dan kemampuan serta yang menawarkan pekerjaan yang bervariasi, kebebasan dan adanya umpan balik terhadap performansi kerja. Karakteristik tersebut akan membuat pekerjaan tersebut menjadi menantang. Pekerjaan yang hanya menawarkan sedikit tantangan cenderung menghasilkan kebosanan. Tetapi terlalu banyak tantangan justru juga akan menyebabkan frustrasi dan perasaan gagal. Berada di bawah kondisi kerja dengan tantangan yang moderat akan memberikan kenyamanan dan kepuasan kerja.

4. *Supportive Colleagues*. Pekerjaan tidak hanya sekedar tuntutan materi tetapi juga kebutuhan untuk sosialisasi dan berinteraksi dengan orang lain. Memiliki teman dan rekan sekerja yang mendukung akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Begitu juga halnya dengan perilaku atasan yang juga merupakan salah satu faktor penentu kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa atasan yang pengertian dan bersahabat serta mau mendengarkan pendapat bawahan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
5. *Supportive working conditions*. Kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja hendaknya memberikan rasa nyaman dan tidak berbahaya bagi para pegawai. Lingkungan kerja antara lain meliputi ; temperature, kebisingan, pencahayaan.

Luthans (2006:243), menyatakan terdapat lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan. *Work it self* adalah sifat menyeluruh dari pekerjaan itu sendiri yang merupakan factor penentu utama dalam kepuasan kerja. Pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja melalui rancangan jabatan. Pekerjaan itu dipengaruhi oleh elemen-elemen seperti *skill variety, task identity, task significant, autonomy and feed back* dari pekerjaan itu sendiri yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja.
2. Atasan. *Supervision* merupakan pengawasan langsung yang dilaksanakan oleh seorang atasan terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya *supervisor* yang baik harus mau menghadapi pekerjaan bawahannya dan dapat menjadi figur yang disenangi oleh bawahannya.
3. Promosi. *Promotion* adalah perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai tingkatan organisasional, tanggung

jawab dan pembayaran yang lebih tinggi.

4. Upah atau gaji. *Pay* dapat diartikan sebagai balas jasa berupa uang yang diberikan perusahaan kepada seorang pegawai sebagai imbalan atas tenaga, pemikiran dan waktu yang telah diberikan kepada perusahaan.
5. Kondisi kerja. *Coworkers* merupakan interaksi social yang terjadi antara sesama rekan sekerja dalam lingkungan pekerjaan baik sebagai sesama pekerja, atasan dan bawahan dan antara rekan sekerja yang berbeda jenis pekerjaannya.

### Mengukur Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kerja, hidup pada kondisi kerja yang kurang dari ideal dan serupa. Ini berarti penilaian (*assessment*) seseorang karyawan terhadap berapa puas dan tidak puas akan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sebuah unsur pekerjaan Robbins (2007:103).

Ada dua cara pengukuran kepuasan kerja, yaitu mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan, dan mengukur kepuasan terhadap masing-masing aspek kerja, dengan cara menjumlahkan kepuasan terhadap aspek-aspek kerja tersebut, diperoleh kepuasan kerja secara keseluruhan. Kedua jenis pengukuran tersebut digunakan sesuai dengan tujuannya. Pembuat kebijakan mungkin tertarik pada kepuasan secara keseluruhan dari unit kerja tertentu untuk mengetahui perubahan kepuasan kerja secara keseluruhan dari waktu ke waktu. Sebaliknya pengukuran kepuasan terhadap aspek kerja akan dipilih apabila organisasi meningkatkan kepuasan aspek kerja karyawannya atau mencari penjelasan mengapa seseorang meninggalkan pekerjaannya. Instrument yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan misalnya: *Gallup Poll Question, Hoppock Job Satisfaction Scale, dan Job in General Faces Scale*. Instrument yang

digunakan untuk mengukur kepuasan terhadap aspek kerja adalah dengan skala indeks deskripsi jabatan, berdasarkan ekspresi wajah dan Kuesioner Minnesota. (Anwar Prabu, 2009: 126-127).

**KERANGKA BERFIKIR**

**Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2008). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2006).

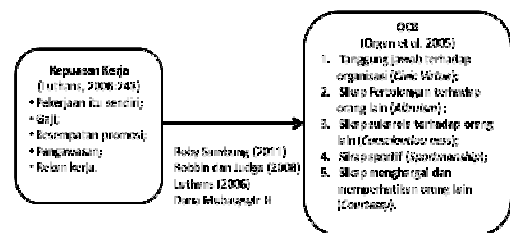
Williams dan Anderson (dalam Roby Sambung : 2011), menyatakan bahwa kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh berbeda pada 2 (dua) tipe *OCBs* yaitu *OCB-I* dan *OCB-O*. Konovsky dan Organ (dalam Roby Sambung : 2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *OCB* pada karyawan profesional dan adminstrasi di Rumah sakit,

Sementara itu penelitian Bolon (dalam Roby Sambung : 2011), menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *OCB-I* dan *OCB-O* pada karyawan Rumah sakit Amerika bagian tenggara. Penelitian Wagner dan Rush (2000) menemukan bahwa kepuasan kerja, kepuasan gaji berpengaruh positif pada *OCB* pegawai yang berusia dibawah 35 tahun. Penelitian Yoon dan Suh (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Penelitian Begum (2005) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh pada *OCB* karyawan Bank. Penelitian Gonzales dan Garazo (2006) menemukan hubungan positif antara kepuasan kerja dan *OCB*.

Terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (Dana Mubasysyir Hasanbasri, 2007). Peningkatan kepuasan kerja mampu meningkatkan perilaku diluar peran atau *OCBs* terutama *OCB-O* (Roby Sambung, 2011). Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka *OCB* semakin tinggi, begitupun sebaliknya (I Gusti Ayu Agung Yesika Yuniar; Harlina Nurtjahjanti; Diana Rusmawati, 2011).

**Paradigma penelitian**

Berdasarkan penjelasan teoritis dan hasil dari penelitian – penelitian terdahulu maka yang menjadi variabel – variabel didalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel independen (bebas) dan *OCB (Organizational Citizenship Behavior)* sebagai variabel antara, serta Kinerja sebagai variabel dependen (variabel terikat). Sehingga kerangka pikir yang terbentuk adalah sebagaimana terlihat dalam gambar 1.



Gambar 1. Paradigma penelitian  
Sumber : berbagai sumber

**Hipotesis**

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

*“Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara parsial pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia.”*

**OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

Penelitian ini, terdiri dari satu variabel dependen dan satu variabel independen (bebas). Yang berperan sebagai variabel dependen adalah *OCB (Y)* pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia, sedangkan

variabel independen adalah Kepuasan Kerja (X).

Alat yang digunakan untuk melakukan pengumpulan data penelitian merupakan Instrumen penelitian. Sementara teknik pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah Penelitian Lapangan dan Penelitian Kepustakaan. Data yang diperoleh dari responden berupa data primer, disamping data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian sebelumnya, khususnya yang berupa data-data statistika. Skala pengukuran yang digunakan dari hasil jawaban responden sebagai persepsinya berupa data yang berskala ukur ordinal, mengacu pada skala Likert yang merupakan format penulisan item yang paling sering digunakan untuk skala sikap, dalam hal ini responden diminta untuk mengisi derajat setuju atau tidak setuju terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner yang diajukan, dengan model jawaban tertutup. Skala Likert adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2011 : 86).

Adapun jumlah Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 56 orang yang terdata sebagai karyawan Yayasan Masyarakat Madani Indonesia.

### Metode Analisis

Teknik analisa data yang digunakan adalah analisa regresi sederhana, dengan menggunakan bantuan komputer dengan program atau software *SPSS for windows* ver 16.00. Hasil analisis regresi adalah berupa koefisien untuk masing-masing variabel independen sehingga membentuk persamaan regresi, dimana persamaan umum regresi adalah sebagai berikut (Mason, 1999 : 102) :

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Dimana :

Y : variabel dependen

$\alpha$  : konstanta (intersep) yang menunjukkan nilai Y pada saat variabel independen (X) bernilai nol, yang merupakan titik potong dengan sumbu Y

$\beta$  : koefisien regresi parsial (*slope*) atau cukup koefisien regresi yang menunjukkan

perubahan bersih nilai variabel dependen (Y) per unit perubahan X dengan menganggap X konstan;

X : variabel independen

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Keadaan Kepuasan Kerja di Yayasan Masyarakat Madani Indonesia

Berdasarkan paparan dari jawaban responden mengenai kepuasan kerja karyawan YMMI Bandung berada pada kategori baik (3,699). Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai positif terhadap kepuasan kerja YMMI Bandung. Kenyataan di lapangan, bahwa kepuasan kerja karyawan YMMI Bandung sudah baik. Kepuasan kerja yang berhubungan dengan kesempatan menerima tanggungjawab; penghasilan yang dirasakan; kesempatan untuk maju; pemberian dukungan; dan kenyamanan dipandang sudah baik. Namun ada sebagian kecil dari karyawan yang merasa bahwa kurangnya penghargaan dari yayasan terhadap karyawan didasarkan pada pekerjaan sejenis pada organisasi sejenis dalam area geografis yang sama.

Uraian dan gambaran tersebut di atas sesuai dengan teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori yang dikemukakan oleh Luthans tentang kepuasan kerja dengan menggunakan dimensi-dimensi antara lain : (1) Pekerjaan itu sendiri; (2) Gaji; (3) Kesempatan promosi; (4) Pengawasan; (5) dan Rekan kerja.

Dengan terpenuhinya kelima dimensi tersebut, diharapkan diperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik karena tingkat kepuasan kerja para karyawan dalam kondisi baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

### Keadaan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Yayasan Masyarakat Madani Indonesia

Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan, diketahui bahwa pelaksanaan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menunjukkan nilai rata-rata 3,960 dengan penafsiran termasuk kategori

baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai baik terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* YMMI Bandung. Para karyawan YMMI Bandung selalu memiliki sikap pertolongan terhadap orang lain; sikap sukarela terhadap orang lain; sikap sportif; sikap menghargai dan memperhatikan orang lain; dan tanggung jawab terhadap organisasi. Hal ini merupakan hasil dari upaya penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dilakukan oleh YMMI Bandung. Namun demikian masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya, hal ini diketahui dari jawaban responden yang menyatakan bahwa tidak semua pegawai tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.

Gambaran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* YMMI Bandung tersebut di atas sesuai dengan teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dikemukakan oleh Organ et al. (2005) dengan menggunakan dimensi-dimensi yang meliputi sikap pertolongan terhadap orang lain (*Altruism*); sikap sukarela terhadap orang lain (*Conscientiousness*); sikap sportif (*Sportmanship*); sikap menghargai dan memperhatikan orang lain (*Courtesy*); dan tanggung jawab terhadap organisasi (*Civic Virtue*).

Dengan dilaksanakan penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* oleh YMMI Bandung, diharapkan diperoleh kualitas sumber daya manusia yang baik karena para karyawan mengekspresikan perilaku ini 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 yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi.

**Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di Yayasan Masyarakat Madani Indonesia**

Berdasarkan perhitungan SPSS 16 for windows dan dari data pada tabel di atas, maka diperoleh nilai  $\alpha = 29,445$  dan nilai  $\beta = 1,028$ . Berikut adalah hasil perhitungannya :

Tabel 1.  
Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 Constant	29.445	9.801		3.004	.004		
X	1.028	.209	.556	4.921	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Y

Dari hasil perhitungan di atas diperoleh hasil persamaan regresi linear sederhana  $Y = a + bx$  adalah sebagai berikut :

$$Y = 29,445 + 1,028X + e$$

Artinya nilai  $\alpha$  atau konstanta sebesar 29,445 menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja tidak dinaikkan maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* akan diperoleh nilai sebesar 29,445. Koefisien regresi (nilai  $\beta$ ) sebesar 1,028 yaitu menunjukkan hubungan yang searah (positif) yang artinya setiap peningkatan kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, dimana pengaruh tersebut bersifat positif pada  $\beta$  yang menunjukkan arah regresi yang searah. Koefisien regresi sebesar 1,028 mempunyai arti bahwa setiap kenaikan kepuasan kerja sebesar 1 (satu) satuan akan berpengaruh terhadap kenaikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 1,028 satuan.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hasil perhitungan dengan menggunakan *SPSS 16 for Windows* diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 4,921 dengan nilai  $t_{tabel}$  sebesar 2,005. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational*

*Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan YMMI Bandung, karena hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $4,921 > 2,005$ . Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang positif dan signifikan. Hal ini diketahui dari besarnya nilai persentase pengaruhnya dan hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Dengan terbuktinya hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* YMMI Bandung, maka penelitian ini membuktikan teori yang diajukan oleh Robbin dan Judge (2007) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 2006).

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan dampaknya terhadap kinerja karyawan YMMI Bandung, dapat disimpulkan:

1. Kepuasan kerja karyawan YMMI Bandung berada pada kategory baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai positif terhadap kepuasan kerja YMMI Bandung. Kenyataan di lapangan, bahwa kepuasan kerja karyawan YMMI Bandung sudah baik. Kepuasan kerja yang berhubungan

dengan kesempatan menerima tanggungjawab; penghasilan yang dirasakan; kesempatan untuk maju; pemberian dukungan; dan kenyamanan dipandang sudah baik. Namun ada sebagian kecil dari karyawan yang merasa bahwa kurangnya penghargaan dari yayasan terhadap karyawan didasarkan pada pekerjaan sejenis pada organisasi sejenis dalam area geografis yang sama.

2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* YMMI Bandung menunjukkan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan nilai baik terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* YMMI Bandung. Para karyawan YMMI Bandung selalu memiliki sikap pertolongan terhadap orang lain; sikap sukarela terhadap orang lain; sikap sportif; sikap menghargai dan memperhatikan orang lain; dan tanggung jawab terhadap organisasi. Hal ini merupakan hasil dari upaya penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang dilakukan oleh YMMI Bandung. Namun demikian masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya, hal ini diketahui dari jawaban responden yang menyatakan bahwa tidak semua pegawai tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
3. Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 12,85%. Hal ini berarti bahwa tinggi rendahnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai akibat dari tinggi rendahnya kualitas kepuasan kerja yang berjalan. Semakin tinggi kualitas kepuasan kerja yang berjalan di YMMI Bandung, memberikan potensi yang besar untuk terciptanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi. Semakin rendah kualitas kepuasan kerja yang berjalan, maka memberikan potensi untuk terciptanya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang rendah.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, peneliti mencoba menyampaikan saran-saran yang berkaitan dengan apa yang menjadi obyek penelitian, sebagai berikut:

1. Agar YMMI Bandung lebih meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara optimal melalui peningkatan hubungan karyawan, pengembangan kemampuan pengawasan, pengembangan kesempatan belajar dan tanggung jawab, memberikan pekerjaan yang menantang kepada karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, promosi bagi yang berprestasi, dan peningkatan kesejahteraan melalui pemberian insentif atau tunjangan.
2. Agar YMMI Bandung lebih meningkatkan penerapan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara optimal melalui sikap pertolongan terhadap orang lain, sikap sportif, sikap menghargai dan memperhatikan orang lain, tanggung jawab terhadap organisasi, dan sikap sukarela terhadap orang lain.
3. Agar YMMI Bandung meningkatkan tingkat kepuasan kerja lebih optimal yang selanjutnya akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan YMMI Bandung.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, Anwar Prabu Mangkunegara.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Andreas Budihardjo, 2003, "Peranan Budaya Perusahaan : Suatu Pendekatan Sistematis dalam Mengelola Perusahaan". Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, Mei, Vol. VIII, No. 14.
- Ariek Emanuel. 2011. "Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Loyalitas Karyawan dan Perilaku Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Serta Dampaknya Terhadap Efektifitas Organisasi Pada PT. Wirajaya Anugrah Perkasa". Retrieved April 30, 2012.
- Buchari Zainun, 2002. *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta : Balai Aksara.
- Budihardjo, A. 2004. *Mengenal Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Forum Manajemen Prasetya Mulya Tahun ke-XVIII, No. 82 April 2004.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*. Colorado: Mc Graw –Hill.
- Daft, Richard L., 2006. *Manajemen*. Ed. 6. Singapore : South-Western of Thomson Learning.
- Dana, Mubasysyir Hasanbasri. *Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin*. WPS no. 2 Januari 2007 1st draft.
- Ellen A. Ensher, Elisa J. Grant-Vallone, Stewart I. Donaldson. *Effects of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances*. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, no. 1, Spring 2001.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich dan James H. Donnelly, Jr. 2000. *Organizations: Behaviour, Structure and Process*. Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Greenberg, Jerald dan Barron, Robert A. 2003. *Behavior in Organizations 8th Edition*. New Jersey : Pearson Education Inc.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Gonza'lez, Jose´ Varela & Garazo, Teresa Garc'ıa. 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
- Gujarati. 2004. *Basic Econometrics*, Fourth Edition The McGraw–Hill Companies.
- Hadari, Nawawi. 2003. *Sumber daya manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- I Gusti Ayu Agung Yesika Yuniar, Harlina Nurtjahjanti, Diana Rusmawati. *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali*. Jurnal Psikologi Undip Vol. 9, No.1, April 2011.
- Imam Ghazali. 2004. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Jehad Mohammad, Farzana Quoquab Habib and Mohamad Adnan Alias. *Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour : An Empirical Study at Higher Learning Institutions*. Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, July (2011).
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku organisasi*, Edisi sepuluh, Yogyakarta : Penerbit ANDI.
- Malayu S.P. Hasibuan. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Marita Ahdiyana. 2012. *Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Organisasi*.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat.
- McKenna, Eugenna & Nich Beech. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Moh. Nazir. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga.
- Muhammad Quzwini. *Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Lapas Klas 1 Lowokwaru Malang*. Jurnal Online Psikologi; Vol. 01 No. 01, Thn. 2013
- Nanang Kusnandar & Lies Yulianti. 2006. *Modul praktikum Statistik*. Bandung : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi manajemen Bisnis.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2003. *Metodelogi Penelitian Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Edisi Pertama. Yogyakarta.
- Organ, D. W., and Ryan, K. 2005, *A Meta-analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*, *Personnel Psychology*.
- Organ, D.W, Smith, C.A, & Near J.P. 2005. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedent*. *Journal of Applied Psychology*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, 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, no. 3,
- Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. 2005. *Organizational Citizenship Behaviors and sales unit effectiveness*. *Journal of Marketing Research*.
- Riduwan, MBA & Dr. H. Sunarto, M.Si. 2011. *Pengantar Statistika*. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veitzhzal & Ahmad Fawzi Mohd Basri, 2005. *Performance Appraisal, Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Indeks Gramedia.
- Robbins dan Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Roby Sambung. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB-I Dan OCB-O Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Universitas Palangka Raya)*. Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2 Desember 2011.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung : Alfabeta
- \_\_\_\_\_. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta.



- Vannecia Marchelle Soegandhi, Eddy M. Sutanto, dan Roy Setiawan. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt. Surya Timur Sakti Jatim*. AGORA Vol. 1, No. 1, (2013).
- Werther, William B, dan Keith Davis, 2003, *Human Resources and Personnel Management*, 5th Edition. McGraw-Hill, Inc : New York.
- Yuwono, I. dkk. 2005. *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Zurasaka, A. 2008. *Teori Perilaku Organisasi*. <http://zurasaka.wordpress.com/2008/11/25/perilaku-organisasi>
- <http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi>

## Lampiran 1 Operasionalisasi Variabel

<b>Kepuasan Kerja (X)</b> ; Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, yang sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai dalam memenuhi atau melampaui harapan, dan dapat mewakili beberapa sikap yang berhubungan (Luthans, 2006:243)	
Pekerjaan itu sendiri;	a) Tugas yang menarik; b) Kesempatan menerima tanggungjawab; c) Kesempatan untuk belajar.
Gaji;	a) Penghasilan yang dirasakan seharusnya diperoleh; b) Penghasilan yang diterima oleh pegawai lain dalam organisasi yang sama; c) Penghasilan yang didasarkan pada pekerjaan sejenis pada organisasi sejenis dalam area geografis yang sama.
Kesempatan promosi;	a) Kesempatan untuk maju; b) Kebijakan promosi; c) Kesempatan yang adil.
Pengawasan	a) Kemampuan yang dimiliki Pengawas; b) Pemberian dukungan; c) Pemberian bantuan.
Rekan kerja.	a) Sumber dukungan; b) Kenyamanan; d) Bantuan anggota individu.
<b>OCB (Y)</b> ; Prilaku Keanggotaan Organisasi merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktifitas individual karyawan.Organ et al. (2005)	
Sikap Pertolongan terhadap orang lain ( <i>Altruism</i> )	a) Perilaku membantu orang tertentu. b) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat. c) Membantu orang lain yang pekerjaannya overload. d) Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta. e) Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan. f) Menjadi <i>volunteer</i> untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta. g) Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan. h) Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan.
Sikap sukarela terhadap orang lain ( <i>Conscientiousness</i> )	a) Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya. b) Tiba lebih awal, sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai. c) Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas, dan sebagainya. d) Berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon. e) Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan. f) Datang segera jika dibutuhkan.
Sikap sportif ( <i>Sportmanship</i> )	a) Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, b) Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, c) Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi, d) Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.
Sikap menghargai dan memperhatikan orang lain ( <i>Courtesy</i> )	a) Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi, b) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi, c) Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.
Tanggung jawab terhadap organisasi ( <i>Civic Virtue</i> )	a) Keterlibatan dalam fungsi – fungsi yang membantu organisasi, b) Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi, c) Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting, d) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

## Lampiran 2

### Review Penelitian Terdahulu

Judul, Penulis dan Terbitan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin <b>Dana, Mubasysyir Hasanbasri (WPS no. 2 Januari 2007 1st draft)</b>	Hasil penelitian terhadap 134 karyawan Poltekes Banjar-masin menunjukkan bahwa : 1. Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan <i>OCB</i> . 2. Ada hubungan antara komitmen organisasi dengan <i>OCB</i> yang signifikan. 3. Demikian pula ada hubungan yang bermakna antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan <i>OCB</i> .	Terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja dengan <i>organizational citizenship behavior</i> .	Terdapat hubungan positif dan signifikan komitmen organisasi dengan <i>organizational citizenship behavior</i> .
Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dan Resiliensi Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Pada Karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali <b>I Gusti Ayu Agung Yesika Yuniar, Harlina Nurtjahjanti, Diana Rusmawati (Jurnal Psikologi Undip Vol. 9, No.1, April 2011)</b>	Hasil pengujian terhadap 127 karyawan tetap Kantor Pusat PT. BPD Bali menunjukkan bahwa : 1. Kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> . 2. Resiliensi berhubungan secara positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> . 3. Kepuasan kerja dan resiliensi secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> .	Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan maka <i>OCB</i> semakin tinggi, begitupun sebaliknya.	Resilien karyawan berpengaruh positif terhadap <i>OCB</i> .
<i>Job Satisfaction and Organisational Citizenship Behaviour : An Empirical Study at Higher Learning Institutions</i> <b>Jehad Mohammad, Farzana Quoquab Habib and Mohamad Adnan Alias (Asian Academy of Management Journal, Vol. 16, No. 2, July 2011)</b>	Hasil penelitian dan pengujian pada 79 staff karyawan non-akademik di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) menunjukkan bahwa : kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> terutama <i>OCB-O</i> pada universitas.	Peningkatan kepuasan kerja mampu meningkatkan perilaku diluar peran atau <i>OCBs</i> terutama <i>OCB-O</i> .	Kepuasan kerja dibedakan atas kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>OCB-I</i> Dan <i>OCB-O</i> Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi pada Universitas Palangka Raya) <b>Roby Sambung (Analisis Manajemen Vol. 5 No. 2 Desember 2011)</b>	Hasil penelitian dan pengujian pada 161 dosen tetap di Universitas Palangka Raya menunjukkan bahwa : 1. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> . 2. Variabel dukungan organisasi sebagai interaksi, memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap <i>OCB-O</i> dan <i>OCB-I</i> .	Peningkatan kepuasan kerja mampu meningkatkan perilaku diluar peran atau <i>OCBs</i> terutama <i>OCB-O</i> .	Variabel dukungan organisasi sebagai interaksi, memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepuasan kerja terhadap <i>OCB-O</i> dan <i>OCB-I</i> .