

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Penelitian Terdahulu

II.1.1 Hubungan antara *Job Characteristic* dan OCB

Beberapa peneliti terdahulu telah mengungkapkan hubungan antara *job characteristics* dan OCB. Su-Fen Chiu; Hsiao-Lan Chen (2005, hal 1) melakukan penelitian terhadap 270 karyawan dari sebuah perusahaan elektronik di Taipei, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *variety* (variasi kerja) dan *job significance* (signifikansi kerja) memiliki hubungan positif yang signifikan dengan OCB. Namun, *job identity* (identitas kerja), *autonomy* (otonomi) dan *feedback* (umpan balik) tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Dalam hal kepuasan kerja, hasil penelitian tersebut menunjukkan kepuasan kerja internal merupakan suatu mediasi dari hubungan antara *job characteristics* dan OCB sedangkan kepuasan kerja eksternal bukan merupakan suatu mediasi pada hubungan antara *job characteristics* dan OCB.

Sebuah hasil studi mengenai OCB mengklasifikasikan hubungan OCB kedalam 4 kategori yaitu *individual/employee characteristics*, *leadership behaviour*, *organizational attributes*, dan *job characteristics* (Podsakoff, MacKenzie, Paine, and Bachrach, 2000). Penelitian sebelumnya memfokuskan penelitian pada tiga kategori pertama dan tidak terlalu memperhatikan penelitian mengenai *job characteristics* (Cappelli & Rogovsky, 1998; Drago & Garve, 1998; Farh, Podsakoff, & Organ, 1990; Pearce & Gregersen, 1991).

Penelitian Su-Fen Chiu; Hsiao-Lan Chen (2005), merupakan penerus yang mencoba menemukan hubungan antara *job characteristics* dan OCB, karena sebelumnya hanya sedikit studi yang dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya. OCB merupakan suatu fungsi yang sangat penting dalam sebuah organisasi, dan organisasi harus dapat mengembangkan OCB pada karyawan dengan melalui *job design* ataupun *redesign*.

Farh at al. (1990, hal 705-721) melakukan survey terhadap 195 karyawan telekomunikasi, dan ditemukan hasil bahwa *job characteristic* memiliki dampak yang positif terhadap OCB melalui 2 tipe dari proses psikologi yaitu peningkatan

rasa tanggung jawab dan signifikansi tugas, kedua tipe tersebut membuat karyawan mengerti akan pentingnya lingkungan organisasi dan untuk mendapatkan penghargaan yang tinggi atas hubungan antar karyawan. Hal ini dapat membuat karyawan menjadi lebih baik dalam memperhatikan kebutuhan-kebutuhan, masalah-masalah, dan *perpectives* dari member dari organisasi lain sehingga dapat menampilkan OCB yang menguntungkan bagi operasional organisasi. Peneliti lain mengatakan bahwa *job autonomy*, *job variety*, dan *job significance* memiliki hubungan yang positif dengan OCB sedangkan *job identity* dan *job feedback* tidak memiliki hubungan dengan OCB (Cappelli & Rogovsky, 1998, hal. 633-653), kemudian ada pula penambahan *job variety* yang berhubungan dengan usaha-usaha dalam pencapaian OCB (Drago & Garvey, 1998, hal. 1-25).

Beberapa studi empirik juga mengidentifikasi hubungan antara *job interdependence* dengan OCB. Pearce dan Gregerse (1991, hal 838-844) melakukan penelitian terhadap 290 karyawan rumah sakit dan didapatkan bahwa melalui mediasi dampak dari rasa tanggungjawab *job interdependence*, maka karyawan menunjukkan perilaku extra-role. Kemudian penelitian juga dilakukan kepada 802 suster rumah sakit dan ditemukan bahwa *job autonomy* dan *job interdependence* merangsang karyawan untuk berperilaku extra (Anderson & William, 1996, hal. 282-296).

Tabel II.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Peneliti

No.	Penelitian	Judul	Tujuan	Keterangan Penelitian
1	Su-Fen Chiu and Hsiao-Lan Chen (<i>National Taiwan University of Science and Technology, Taipe, Taiwan</i>)	<i>Relationship Between Job Characteriisitics and Organizational Citizenship Behaviour</i>	Mengklarifikasi kan hubungan antara <i>job characteristics</i> dengan OCB.	<ul style="list-style-type: none"> - penelitian dilakukan terhadap 270 karyawan dari 24 perusahaan elektronik di Taiwan. - Hasil penelitian menunjukkan

				bahwa <i>variety</i> dan <i>job</i> signifikan memiliki hubungan positif dengan OCB.
2	Farh et al. (<i>journal of management</i>)	<i>Organizational Citizenship Behaviour versus Satisfaction – discovered Job Characteristics</i>	Menemukan efek dan hubungan OCB dan <i>Job Characteristics</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Penelitian dilakukan pada 195 karyawan telekomunikasi - Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Characteristics</i> memiliki dampak positif terhadap OCB.
3	Peneliti	Hubungan antara <i>Job Characteristics</i> dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> di PHE ONWJ Ltd.	Mengetahui hubungan antara <i>Job Characteristics</i> dengan OCB di PHE ONWJ Ltd.	- penelitian dilakukan pada <i>team assistants</i> atau <i>admin staffs</i> di PHE ONWJ.

II.1.2 Hubungan *Job Characteristics* dan *Job Satisfaction*

Beberapa studi teori dan empirik mengatakan bahwa *job characteristics* merupakan faktor penting dalam mempengaruhi *job satisfaction*. Seperti studi yang dilakukan Turner & Lawrence (1965), menyimpulkan 6 tipe atribut tugas yaitu *variety*, *autonomy*, *required interaction*, *optional interaction*, *responsibility*, *knowledge*, dan *skill* yang dibutuhkan dan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja karyawan. Sebuah *meta-analysis* dilakukan oleh Loher et al. (1985, hal. 280-289) menunjukkan korelasi yang benar antara *job characteristics* dan *job satisfaction*, hasilnya menunjukkan dari 5 inti job hanya *job autonomy* yang memiliki dampak yang paling besar terhadap *job satisfaction* karyawan.

II.1.3 Hubungan *Job Satisfaction* dan OCB

Berdasarkan teori, apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan akan menghargai perusahaan dengan berperilaku positif yang dapat menguntungkan perusahaan (Organ & Ryan, 1995, hal. 775-802). Selain itu studi lain mengatakan bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif dengan OCB, studi tersebut juga menyarankan bahwa hanya karyawan dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memberikan dedikasi usahanya dan menunjukkan perilaku yang dapat menguntungkan perusahaan (Bateman & Organ, 1983, hal. 439-445).

II.2 Konstruksi Model Teoritis

II.2.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behaviour*

Berbagai macam definisi *organizational citizenship behavior* (OCB) dikemukakan oleh para ahli dengan kajian secara akademis maupun praktis. Podsakoff, Ahearne, and MazKenzie (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mempunyai kebebasan untuk memilih, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistem *reward* secara formal dan memberi kontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi (hal. 262-270). Dyne, L. V., dan Ang, S. (1998) juga menekankan bahwa OCB ditemukan sebagai perilaku yang terbentuk di luar deskripsi kerja karyawan, meliputi mempelajari tugas-tugas baru sebagai sukarelawan yang melakukan sesuatu bagi

keuntungan kelompok dan lebih memiliki orientasi terhadap karyawan baru (hal.692-703).

Pengembangan penelitian-penelitian OCB selanjutnya telah menuntun Organ untuk mendefinisikan ulang OCB dalam pengertian *contextual performance*. Borman dan Motowidlo (1993) mendefinisikan *contextual performance* sebagai aktifitas-aktifitas kerja yang tidak secara langsung mendukung inti dari teknis itu sendiri, namun lebih mendukung lingkungan sosial dan psikologis organisasi.

Farh, Jing-Lih Larry., Zhong, Chen-Bo, and Organ (2003) menyatakan bahwa menurut akar sejarahnya, OCB adalah suatu bentuk perilaku kooperatif seperti: (1) *willing to join and stay*, kemauan untuk bergabung dan bertahan pada suatu sistem organisasi, (2) *dependable role performance* yaitu suatu perilaku yang dapat diandalkan untuk dapat memenuhi bahkan melampaui kriteria minimal baik secara kualitatif ataupun kuantitatif, (3) *innovative and spontaneous behavior* (perilaku inovatif dan spontan) sebagai suatu bentuk perilaku di luar peran yang disyaratkan oleh suatu pekerjaan agar orang yang bersangkutan dapat menyelesaikan tugasnya.

Sloat (1999), menyatakan bahwa OCB adalah tindakan-tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektifan fungsi-fungsi dalam organisasi dan tindakan-tindakan tersebut secara eksplisit tidak diminta atau sukarela yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward*. Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan-tindakan yang mengarah pada hal-hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan diri sendiri tetapi demi terwujudnya kesejahteraan bagi orang lain (hal. 20-23).

Pembahasan dalam berbagai tulisan, istilah OCB, perilaku prososial, atau perilaku *extra-role*, sebenarnya merupakan istilah-istilah yang dapat saling menggantikan. Kebanyakan orang menyebut OCB dengan *extra-role* yaitu sikap atau perilaku karyawan yang ditugaskan di luar *job description* dan memperoleh *reward* secara tidak langsung dari organisasi. Penilaian kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut, sehingga baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang

menjadi tanggung jawabnya sebagaimana tercantum dalam *job description*. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994, hal. 765-802). Saat ini sudah seharusnya bila perusahaan mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi pekerjaannya saja. Bagaimanapun juga diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Bentuk dari peran ekstra itu berupa perilaku karyawan diluar dari deskripsi kerja formal yang memberi kontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi yang disebut dengan OCB.

Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman) sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward* dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima (Morrison, 1994, hal. 1543-1567). Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*.

Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik (Dyne, Graham, & Dienesch, 1994; Morrison, 1994). Perilaku ini muncul karena perasaan bangga sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu hal yang lebih bermanfaat kepada organisasi.

Muchinsky (2003) mengatakan bahwa OCB ada yang bersifat *individual-directed* (OCB-I) dan ada yang bersifat *organizational-directed* (OCB-O). OCB-O berkaitan dengan bagaimana tanggapan karyawan terhadap karakteristik pekerjaan mereka seperti *reward equity* (keadilan insentif) dan *recognition* (pengakuan) sedangkan OCB-I lebih berkaitan dengan perilaku seperti membantu rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya, yang tidak membawa dampak langsung dalam proses transaksi antara individu dengan organisasi.

McCook (2002) menyatakan bahwa OCB-I meliputi dua faktor dalam OCB yaitu faktor *altruism* dan *courtesy*, sedangkan OCB-O mencakup tiga faktor lainnya yaitu *conscientiousness*, *civic virtue*, dan *sportmanship*. OCB-O cenderung lebih besar hubungannya dengan kepercayaan karyawan daripada

OCB-I. Muchinsky (2003) menemukan bahwa *reward equity* (keadilan insentif) dan *recognition* (pengakuan) berhubungan dengan OCB-O tetapi tidak berhubungan dengan OCB-I.

Williams dan Anderson juga menyatakan bahwa OCB dibagi menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, misalnya kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya membantu rekannya yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. OCB menekankan pada kontrak sosial antara individu dengan rekan kerjanya dan antara individu dengan organisasi yang biasanya dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang didasarkan pada “kinerja terbatas” yang diisyaratkan oleh organisasi (Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord, 2002, hal. 93-108).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku individu diluar dari deskripsi pekerjaan yang ditentukan dan dilakukan dengan sukarela yang secara formal tidak berada dalam sistem *reward* tetapi memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi fungsi-fungsi dalam organisasi.

II.2.2 Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Banyak peneliti yang menguraikan dimensi-dimensi OCB. Diefendorff, Brown, Kamin, & Lord (2002) menguraikan lima dimensi OCB, yaitu:

- a. *Conscientiousness*, yaitu karyawan melakukan sesuatu hal melebihi kebutuhan dan harapan normal perilaku yang disyaratkan seperti perilaku datang lebih awal waktu yang ditentukan dan tinggi dalam hal kehadiran kerja.
- b. *Altruism*, yaitu kemauan untuk memberikan bantuan kepada pihak lain dalam menyelesaikan pekerjaannya seperti membantu menyelesaikan tugas rekan kerja.

- c. *Civic virtue*, yaitu karyawan memberikan kontribusi pada isu-isu politik yang ada dalam organisasi dengan cara yang bertanggung jawab seperti tidak ketinggalan informasi tentang berbagai kejadian maupun perubahan yang terjadi di organisasi.
- d. *Sportmanship*, yaitu perilaku yang lebih menekankan pada aspek-aspek positif organisasi daripada aspek-aspek negatifnya seperti perilaku tidak senang protes, tidak mengeluh, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil/sepele.
- e. *Courtesy*, yaitu berbuat baik dan hormat kepada orang lain seperti membantu seseorang untuk mencegah terjadinya suatu permasalahan atau memberi solusi untuk meredakan/mengurangi berkembangnya suatu masalah.

Bolino, Turnley, & Bloodgood (2002, hal.505-522) mengemukakan tiga dimensi *organizational citizenship behavior*, yaitu:

1. *Obedience*. Karyawan menunjukkan ketaatannya melalui kemauan mereka untuk respek terhadap peraturan, prosedur maupun instruksi organisasi. Perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan tindakan pengurusan terhadap sumber atau aset organisasi.
2. *Loyalty*. Karyawan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi ketika mau menanggihkan kepentingan pribadi mereka bagi keuntungan organisasi dan untuk memajukan serta membela organisasi.
3. *Participation*. Karyawan menunjukkan tanggung jawabnya secara penuh dengan keterlibatannya dalam keseluruhan aspek-aspek kehidupan organisasi, selalu mengikuti informasi perkembangan organisasi, memberikan saran kreatif dan inovatif kepada rekan kerja, menyiapkan penyelesaian masalah sebelum diminta, dan berusaha mendapatkan pelatihan tambahan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dimensi OCB yang lain menurut Van Scotter dan Motowidlo (1996, hal. 525-531) terbagi menjadi dua:

1. *Interpersonal facilitation*, yang didalamnya memuat dimensi yang dikemukakan oleh Organ (1988), yaitu *altruism dan courtesy*.
2. *Job dedication*, didalamnya terdapat elemen ketahanan untuk menyelesaikan tugasnya masing-masing dan memuat dimensi seperti yang diungkapkan oleh Organ (1988) yaitu *sportmanship, civic virtue, dan conscientiousness*.

Dimensi OCB yang memuat aspek-aspek dari OCB menurut LePine, Erez, dan Johnson (2002, hal. 52-65) yang terbagi ke dalam lima dimensi, yaitu:

- 1). *Sportmanship*, adalah perilaku yang lebih memandang organisasi ke arah yang positif daripada ke arah negatif, misalnya kemauan karyawan untuk mentoleransi keadaan yang kurang ideal tanpa protes.
- 2). *Civic Virtue*, merupakan perilaku yang mengindikasikan karyawan ikut bertanggung jawab dan berpartisipasi pada aktivitas-aktivitas yang ada di organisasi dan memperhatikan kehidupan organisasi seperti bekerja sama dengan tim secara aktif, ikut terlibat dalam memberikan saran dan kritik yang membangun demi kelangsungan hidup organisasi.
- 3). *Conscientiousness*, merupakan perilaku yang melebihi syarat minimal peran yang dikehendaki oleh organisasi seperti datang tepat waktu atau lebih awal, menggunakan waktu dengan efektif, bekerja dengan teliti.
- 4). *Altruism*, adalah perilaku menolong orang lain dalam konteks masalah kerja dalam organisasi. Misalnya, membantu memberi pengarahan pada karyawan baru yang mempunyai masalah dengan pekerjaannya.
- 5). *Courtesy*, merupakan perilaku yang bertujuan untuk mencegah terjadinya masalah kerja dengan rekan sekerja atau dalam organisasi. Hal ini meliputi memberikan saran dan informasi-informasi yang diketahuinya dalam memecahkan masalah agar orang lain dapat menggunakannya.

Skala Morrison (1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckle, 1997, hal. 4-5). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

Dimensi 1: Altruism – perilaku membantu orang tertentu

- Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sedang istirahat.
- Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
- Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
- Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
- Menjadi volenteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
- Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
- Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka membutuhkan bantuan.

Dimensi 2: *Conscientiousness* – perilaku yang melebihi prasyarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya.

- Tiba lebih awal, sehingga siap bentukerja pada saat jam kerja dimulai.
- Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim atau keadaan lalulintas, dan sebagainya berbicara seperlunya dalam percakapan di telepon.
- Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan.
- Datang segera jika dibutuhkan.
- Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari.

Dimensi 3: *Sportmanship* – kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.

- Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
- Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
- Tidak membesar-besarkan masalah diluar proporsinya.

Dimensi 4: *Courtesy* - keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi

- Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi.

- Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting.
- Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Dimensi 5: *Civic Virtue* - Menyimpan informasi tentang kejadian-kejadian manapun perubahan-perubahan dalam organisasi.

- Mengikuti perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

II.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Munculnya OCB dikalangan karyawan dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

a. Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Becker menemukan bahwa komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap tingkat OCB (Williams, Pitre, & Zainuba, 2000, hal. 49-59). Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi maka akan menunjukkan perilaku OCB yang tinggi.

b. Kualitas hubungan atasan-bawahan

OCB juga dipengaruhi oleh hubungan antara atasan-bawahan yang selama ini terjalin. Semakin bawahan merasa dekat dengan atasan, merasa diberi kepercayaan oleh atasan, merasa diperhatikan atasan, dan sebagainya sehingga akan semakin tinggi OCB-nya. Hal ini dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan oleh Liden, Settoon, & Bennett (1996, hal. 219-227) dan Wayne, Shore, & Linden (1997, hal. 82-111). Kedua penelitian mereka menemukan adanya pengaruh kuat kualitas hubungan atasan-bawahan pada OCB. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi pemimpin dengan bawahan berkualitas tinggi maka seorang pemimpin akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa pemimpinnya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini akan meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk berperilaku melebihi apa yang ada dalam deskripsi pekerjaannya (*extra-role*).

c. Persepsi atas dukungan organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Moorman, Blakely, & Niehoff (1998), Wayne, Shore, & Linden (1997), dan Liden, Settoon, & Bennett (1996) menemukan adanya pengaruh kuat dari persepsi atas dukungan organisasi terhadap OCB. Semakin positif persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi kepadanya, akan semakin puas karyawan terhadap organisasi sehingga berpengaruh pada tingginya intensitas OCB. Karyawan akan rela memberikan kinerja terbaiknya di luar tugas-tugas resminya karena mereka merasa bahwa organisasi telah memberikan apa yang mereka harapkan.

d. Jenis Kelamin

Penelitian yang dilakukan oleh Lovell, dkk pada tahun 1999 menemukan bahwa secara signifikan perbedaan antara laki-laki dan perempuan dalam perilaku OCB menunjukkan bahwa perempuan mempunyai perilaku OCB yang lebih tinggi daripada laki-laki (Diefendorff, Brown, Kamin, and Lord, 2002, hal. 93-108).

e. Masa kerja

Sommers, Bae, & Luthans (1996, hal. 977-993) menyebutkan bahwa masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan selama bekerja di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan 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. Perilaku positif karyawan inilah yang dinamakan OCB.

f. Keadilan Prosedural

Penilaian karyawan terhadap keadilan berbagai kebijakan atau peraturan perusahaan juga mempengaruhi perilaku keanggotaan. Penelitian yang dilakukan oleh Schappe (1998, hal. 277-290) dan Moorman, dkk (1998, hal.351-357) membuktikan hal tersebut. Seseorang yang merasa diperlakukan secara adil oleh perusahaan melalui berbagai aturannya akan meningkat perilaku keanggotaannya. Sebaliknya, karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil akan semakin rendah perilaku keanggotaannya.

g. Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan MacKenzie, dkk (1998, hal. 87-98) mengidentifikasi variabel kepuasan kerja ternyata berpengaruh pada OCB. Karyawan yang merasa puas dengan tugas-tugas yang harus ia lakukan dari perusahaan selama ini akan menunjukkan tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang merasa tidak puas dengan hal tersebut.

h. Mood

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Williams, S, Pitre, R, dan Zainuba, M. (2000, hal. 49-59), tentang pengaruh mood terhadap OCB dikatakan bahwa ketika karyawan berada pada kondisi mood positif, maka perilaku OCB mereka akan meningkat.

II.2.4 Implikasi *Organizational Citizenship Behavior*

Beberapa penelitian dilakukan para ahli yang mencoba menghubungkan antara OCB dengan beberapa aspek dalam organisasi, antara lain:

a. Keterkaitan OCB dengan Kualitas Pelayanan

Podsakoff, dkk (1997) secara khusus meneliti tentang keterkaitan OCB dengan kualitas pelayanan. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa perusahaan yang tinggi tingkat OCB di kalangan karyawannya, tergolong rendah dalam menerima komplain dari pelanggan. Lebih jauh, penelitian tersebut membuktikan keterkaitan yang erat antara OCB dengan kepuasan pelanggan dimana semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah perusahaan, semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut.

b. Keterkaitan OCB dengan Kinerja Kelompok

Penelitian yang dilakukan Podsakoff, dkk (1997) menemukan adanya keterkaitan yang erat antara OCB dengan kinerja kelompok. Keterkaitan erat terutama terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas hasil kerja tidak ditemukan keterkaitan yang erat.

c. Keterkaitan OCB dengan *Turn-Over*

Penelitian yang mencoba menghubungkan OCB dengan *turn-over* karyawan dilakukan oleh Chen, dkk (1998,). Mereka menemukan adanya hubungan terbalik antara OCB dengan turnover. Dari penelitian tersebut bisa disimpulkan bahwa karyawan yang memiliki OCB rendah memiliki kecenderungan untuk meninggalkan organisasi (*turn-over*) dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi.

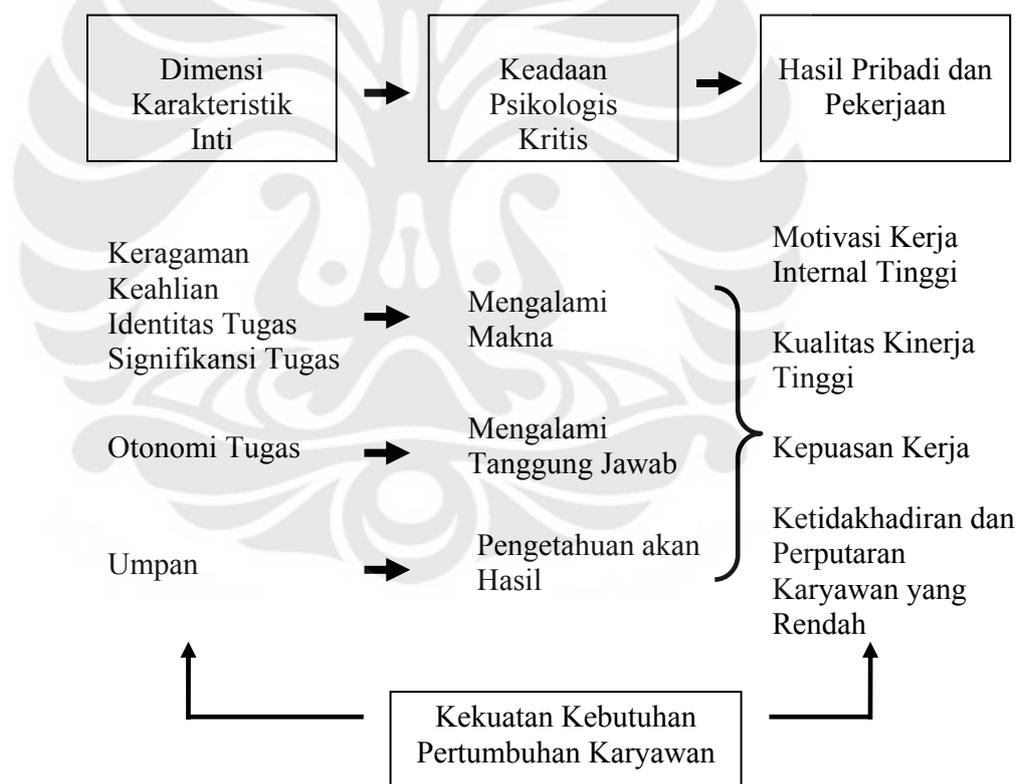
II.2.5 *Job Characteristic*

Desain kerja merupakan salah satu faktor sistem yang dapat mempengaruhi motivasi maupun kepuasan kerja. Pendekatan klasik tentang desain kerja yang diajukan oleh Hackman dan Oldham (1980, hal 159-170) dikenal dengan istilah teori *job characteristic*. Ada lima karakteristik kerja yang dapat memotivasi karyawan yaitu:

1. *Variety* (Variasi Keterampilan), yaitu tingkat variasi kegiatan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh pemegang kerja dalam menyelesaikan tugasnya. Makin banyak ragam ketrampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
2. *Task Identity* (Identitas Tugas), yaitu tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang.
3. *Task Significance* (Signifikansi Tugas), yaitu tingkat sejauh mana pekerjaan mempunyai dampak yang berarti bagi kehidupan orang lain, baik orang tersebut merupakan rekan kerja dalam suatu perusahaan yang sama maupun orang lain dilingkungan sekitar. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
4. *Autonomy* (Otonomi), yaitu tingkat kebebasan pemegang kerja, yang mempunyai pengertian ketidaktergantungan dan keleluasaan yang diperlukan untuk menjadwalkan pekerjaan dan memutuskan prosedur apa yang akan digunakan untuk menyelesaikannya. Pekerjaan yang memberi kebebasan, ketidaktergantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.

5. *Feed Back* (Umpan Balik), yaitu tingkat kinerja kegiatan kerja dalam memperoleh informasi tentang keefektifan kegiatannya. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan.

Kelima karakteristik kerja tersebut akan mempengaruhi tiga kondisi psikologis yang penting bagi karyawan yaitu *meaningfulness of work* (keberartian kerja), *responsibility for outcomes of work* (tanggungjawab terhadap hasil kerja), *knowledge of the actual results of work activities* (pengetahuan tentang hasil kerja). Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan menghasilkan *internal work motivation* (motivasi kerja secara internal), *quality work performance* (kinerja kualitas), dan *satisfaction with work* (kepuasan kerja).



Gambar II.1 *Job Characteristic Model* menurut Richard Hackman and Greg R. Oldham

Sumber: *Organizational Behaviour*, Stephen P. Robbins, 2005

Untuk menentukan faktor apa saja yang dapat menentukan terjadinya dimensi pada job characteristics, dapat menggunakan *Job Diagnostic Survey* (Hackman & Oldham, 1976, hal. 159-170). Berikut adalah beberapa contoh JDS:

1. *Variety*:

- banyak variasi keterampilan dalam pekerjaan
- dalam penyelesaian tugas menggunakan keterampilan yang dimiliki

2. *Task Identity*:

- penyelesaian keseluruhan tugas
- penyelesaian tugas dilakukan sendiri atau dengan menggunakan bantuan mesin atau peralatan lainnya

3. *Task Significance*:

- tingkat kepentingan suatu pekerjaan
- hasil dari pekerjaan mempengaruhi rekan kerja atau pihak lain

4. *Autonomy*:

- Tingkat kebebasan dalam bekerja dan memutuskan sesuatu

5. *Feedback*:

- pekerjaan tersebut dapat menunjukkan informasi mengenai performance kerja
- adanya umpan balik mengenai hasil kerja dari rekan kerja atau atasan yang dibutuhkan dalam bekerja.

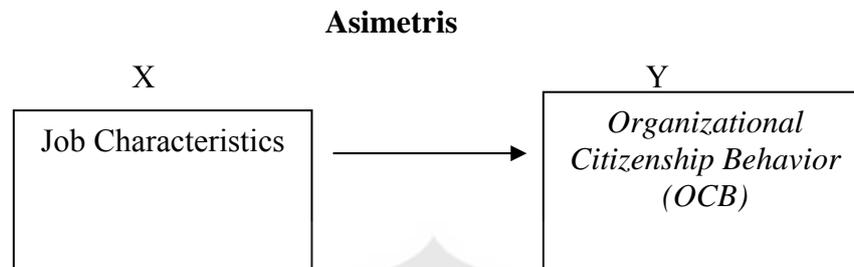
Hasil dari perhitungan diagnostic data tersebut dapat menunjukkan *Motivating Potential Score* (MPS), yang menjelaskan faktor-faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja.

II. 3 Model Analisis

Model analisis penelitian ini adalah analisis bivariat kuantitatif yang bersifat eksplanatif. Model analisis merupakan gambaran sederhana tentang hubungan antar variabel (Bambang P. dan Lina M. J., 2005, hal. 75).

Dua variable yang akan dijadikan sebagai pengukuran dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel X (Independen/Bebas) adalah *Job Characteristic*
2. Variabel Y (Dependen/Terikat) adalah *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*



Gambar II.2 Arah Hubungan Asimetris

II. 4 Hipotesis

Hipotesis merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya, atau merupakan jawaban sementara atas suatu penelitian (Bambang P. dan Lina M. J., 2005, hal. 76). Dalam penelitian ini hipotesis yang digunakan memiliki arah hubungan asimetris. Hubungan yang Asimetris adalah jika menyatakan bahwa suatu variabel menyebabkan atau mempengaruhi variabel lainnya, tetapi tidak berlaku sebaliknya atau bersifat satu arah (Bambang P. dan Lina M. J., 2005, hal. 80). Jadi, hipotesis dalam penelitian ini menggambarkan bahwa *Job Characteristic* memiliki hubungan yang positif dengan OCB.

Hipotesis Statistik;

Ho : Tidak ada hubungan antara *Job Characteristics* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*

Ha : Ada hubungan antara *Job Characteristics* dengan *Organizational Citizenship Behaviour*.

II. 5 Operasionalisasi Konsep

Definisi operasional merupakan gambaran mengenai prosedur yang diperlukan untuk memasukkan unit-unit analisis ke dalam kategori-kategori tertentu dari tiap-tiap variabel (Prasetyo&Jannah, 2005).

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah Skala Ordinal. Skala Ordinal adalah skala pengukuran dari nilai atau kategori variabel yang mempunyai sifat membedakan dan urutan atau tingkatan (Saragih&Ekop, 2007)

Untuk menentukan faktor apa saja yang dapat menentukan terjadinya dimensi pada *job characteristics*, peneliti menggunakan *Job Diagnostic Survey* (Hackman& Oldham, 1976, hal. 159-170).

Sedangkan untuk menentukan faktor pada dimensi OCB, peneliti menggunakan skala Morrison. Skala Morrison (1994) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Aldag & Resckle, 1997, hal. 4-5).

Tabel II.2 Variabel Independen

Sumber: Hackman&Oldham, Job Diagnostic Survey, 1976

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Job Characteristics	Variety (Variasi Keterampilan)	- Penggunaan keterampilan dan kreatifitas dalam melaksanakan pekerjaan mampu menggali bakat yang dimiliki.	Ordinal
	Task Identity (Identitas Tugas)	- Penyelesaian keseluruhan tugas dari awal hingga akhir.	Ordinal
	Task Significance (Signifikansi Tugas)	- Signifikansi tugas dan hasil kerja memberikan pengaruh terhadap atasan. - Signifikansi tugas dan hasil kerja memberikan pengaruh terhadap rekan kerja. - Signifikansi tugas dan hasil kerja memberikan pengaruh terhadap	Ordinal

		<ul style="list-style-type: none"> unit kerja. - Signifikansi tugas dan hasil kerja memberikan pengaruh terhadap departemen lain/unit kerja lain. - Signifikansi tugas dan hasil kerja memberikan pengaruh terhadap organisasi/perusahaan. 	
	<i>Autonomy (Otonomi)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kebebasan berpikir dalam menyelesaikan tugas. - Kebebasan bertindak dalam menyelesaikan tugas. - Kebebasan mengatur pekerjaan. - Kebebasan dalam membuat suatu keputusan dalam pekerjaan. 	Ordinal
	<i>Feed Back (Umpan Balik)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Keteraturan umpan balik. - Penilaian prestasi kerja. - Performance Review dengan atasan. - Masukan dari rekan kerja. 	Ordinal

Tabel II.3 Variabel Dependen

Sumber: Aldag & Resckle, Skala Morrison, 1997

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
OCB	<i>Altruism</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau sedang istirahat - Membantu orang lain yang pekerjaannya overload. - Membantu proses orientasi 	Ordinal

		<p>karyawan meskipun tidak diminta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk. - Menjadi volenteer atau sukarelawan untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta. - Membantu orang lain diluar departemen ketika mereka memiliki permasalahan. - Membantu para tamu jika membutuhkan bantuan 	
	<i>Conscientiousness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiba lebih awal, sehingga siap untuk bekerja saat jam kerja dimulai. - Menghargai waktu dengan datang tepat waktu dan tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar jam kerja - Bersedia datang segera jika dibutuhkan - Menghindari korupsi waktu atau tidak mengambil kelebihan waktu. 	Ordinal
	<i>Sportmanship</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki kemauan untuk bertoleransi terhadap suatu keadaan. - Menghindari aktivitas mengeluh tentang sesuatu. - Menghindari kebiasaan membesar-besarkan masalah. 	Ordinal

	<i>Courtesy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan saran dan informasi kepada rekan kerja - Membantu rekan kerja dalam memecahkan suatu masalah. - Membantu mengatur kebersamaan secara departemental. 	Ordinal
	<i>Civic Virtue</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan saran dan kritik yang membangun kepada organisasi atau perusahaan. - Memperhatikan kehidupan dalam berorganisasi seperti kerja sama tim. - Mengikuti aktivitas-aktivitas organisasi. - Mengikuti dan membaca pengumuman-pengumuman organisasi. - Memperhatikan perkembangan-perkembangan organisasi. 	Ordinal