

**HUBUNGAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN  
ORGANISASI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP  
BEHAVIOR* (OCB) DI POLITEKNIK KESEHATAN  
BANJARMASIN**

Dana, Mubasysyir Hasanbasri

**Kata kunci:**

*organizational citizenship behavior* (OCB)  
kepuasan kerja  
komitmen organisasi

**-Tidak Untuk Disitasi-**

## Hubungan Kepuasan Kerja Dana Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Di Politeknik Kesehatan Banjarmasin

Danan, Mubasysyir Hasanbasri

### Intisari

**Latar belakang:** *organizational citizenship behavior* (OCB) meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan daya adaptasi (Williams dan Anderson, 1991). Banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki oleh Poltekkes Banjarmasin dan terbagi dalam beberapa jurusan menjadi permasalahan tersendiri dari pengelolaan sumber daya manusia. Oleh karena itu kemampuan manajerial yang harus dimiliki oleh direktur Poltekkes Banjarmasin sangat menentukan untuk mengelola sumber manusia yang ada agar tercipta organisasi yang efektif dan produktif.

**Tujuan:** untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* di Politeknik Kesehatan Banjarmasin.

**Metode:** penelitian menggunakan jenis penelitian *cross sectional* dengan subyek penelitian adalah karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Untuk meneliti *organizational citizenship behavior* dengan instrumen penelitian yang digunakan adalah *The Origin Organizational Citizenship Behaviors Questionnaire* oleh Morrison (1994) yang digunakan oleh Muchiri (2002). Untuk mengukur kepuasan kerja digunakan alat ukur kuesioner *Minnesota satisfaction*. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer (1990); Panggabean (2004).

**Hasil:** penelitian menunjukkan ada hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB dengan  $r=0,407$ ;  $R^2=0,165$  dan  $p\text{ Value}=0,000$ . Ada hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB yang signifikan dengan  $r=0,288$ ;  $R^2=0,83$  dan  $p\text{ Value}=0,001$ . Demikian pula ada hubungan yang bermakna antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* dengan  $r=0,441$ ;  $R^2=0,194$  dan  $p\text{ Value}=0,000$ .

**Kesimpulan:** terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Terdapat hubungan positif dan signifikan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*. Terdapat hubungan positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION AND ORGANIZATION'S COMMITMENT WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) IN HEALTH POLYTECHNIC IN BANJARMASIN

### Abstract

Organizational Citizenship Behavior (OCB) is improving organizational efficiency and effectiveness by contributing toward resource transformation, innovation and adaptation ability (Williams and Anderson, 1991). The number of employees in Poltekkes Banjarmasin who are divided into various divisions becomes a problem for human resources management. Therefore, Poltekkes Banjarmasin director's managerial ability is greatly determined to organize human resources in order to create an effective and productive organization. In order to find out the relationship between job satisfaction and organizational commitment with organizational citizenship behavior in Health Polytechnic of Banjarmasin. The research used cross sectional design with subject of Health Polytechnic of Banjarmasin employees. In order to examine Organizational Citizenship Behavior, the research instrument being used was The Origin Organizational Citizenship Behaviors Questionnaire by Morrison (1994) which already used by Muchiri (2002). Job satisfaction was measured by using Minnesota satisfaction questioner. Organization's commitment is measured by using questioner which is presented by Allen and Meyer (1990); Panggabean (2004).

The research showed that there was a relationship between job satisfaction with OCB with  $r=0,407$ ;  $R^2 = 0,165$  and  $p$  Value =  $0,000$ . There was a relationship between organization's commitment with significant OCB with  $r =0,2888$ ;  $R^2 = 0,83$  and  $p$  Value =  $0,001$ . Therefore, there was a significant relationship between job satisfaction and organizational commitment with organizational citizenship behavior with  $r=0,441$ ;  $R^2 = 0,194$  and  $p$  Value =  $0,000$ . In summary, there was a positive and significant relationship between job satisfaction with organizational citizenship behavior. There was a positive and significant relationship between organization's commitment with organizational citizenship behavior. There was a positive and significant relationship between job satisfaction and organizational commitment with organizational citizenship behavior.

**Keyword:** Organizational Citizenship behavior (OCB), job satisfaction, organizational commitment

## Latar Belakang

*Organizational citizenship behavior* (OCB) meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi dengan memberikan kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan daya adaptasi<sup>1</sup>. Kepuasan kerja seharusnya merupakan penentu utama dari *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh lebih melebihi harapan yang normal dalam pekerjaan mereka. Akan tetapi bukti terbaru mengemukakan bahwa kepuasan mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, namun melalui persepsi keadilan<sup>2</sup>.

Ada bukti yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai hubungan negatif dengan absen kerja maupun pindah kerja. Faktor-faktor yang kondusif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu pekerjaan yang menantang, imbalan yang layak, kondisi kerja yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung<sup>3</sup>. Dalam sebuah penelitian pada 270 karyawan dari 24 perusahaan elektronik menunjukkan bahwa ada hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan OCB dengan kepuasan kerja sebagai efek penengah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa arti penting pekerjaan dan variasi pekerjaan mempunyai suatu hubungan positif dengan OCB sedangkan identitas pekerjaan, otonomi pekerjaan, umpan balik dan saling ketergantungan pekerjaan tidak berhubungan secara signifikan dengan OCB<sup>4</sup>.

Politeknik Kesehatan (Poltekkes) Banjarmasin adalah institusi pendidikan yang berdiri sejak diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Kesehatan dan Kesejahteraan Sosial Nomor: 298/MENKES-KESOS/IV/2001 tanggal 16 April 2001 dari penggabungan empat institusi yaitu: Akademi Keperawatan Banjarbaru, Akademi Kebidanan Banjarmasin, Akademi Gizi Banjarmasin, dan Akademi Kesehatan Lingkungan Banjarbaru dimana keempat akademi tersebut selanjutnya menjadi Jurusan. Pada tahun 2004 bergabung kembali dua buah institusi pendidikan kesehatan yaitu Akademi Kesehatan Gigi Banjarmasin dan Akademi Analisis Kesehatan Banjarbaru melalui Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor: HK.00.06.1.4.2.02225 tanggal 1 Juli 2004, kedua akademi tersebut menjadi program studi sehingga pada saat ini Poltekkes Banjarmasin mempunyai 4 jurusan dan 2 program studi<sup>5</sup>. Poltekkes Banjarmasin dipimpin oleh seorang direktur dan dibantu oleh tiga orang pembantu direktur dan masing-masing jurusan dipimpin oleh ketua jurusan. Jumlah karyawan Poltekkes Banjarmasin sampai Desember 2005 sebanyak 208 orang. Adanya kepindahan 2 orang karyawan, 1 orang pindah ke Balai Tehnis Kesehatan Lingkungan (BTKL) Banjarmasin dan 1 orang pindah ke Dinas Kesehatan Kota Banjarbaru, yang semestinya tidak terjadi karena karyawan yang bersangkutan baru saja menyelesaikan tugas belajar<sup>6</sup>.

Tindakan-tindakan indisipliner yang masih sering terjadi merupakan sebagian bukti rendahnya kualitas kerja karyawan terutama masalah mentalitas dan budaya kerja. Pada umumnya karyawan tidak memiliki inisiatif sendiri untuk bekerja dengan baik, harus ada tekanan dari atasan baru kemudian mereka bekerja lebih baik. Dari pengamatan didapatkan banyak karyawan yang datang terlambat dan pulang lebih awal, dan upacara pagi hanya diikuti oleh beberapa orang saja. Disamping itu pada saat jam kerja ada beberapa karyawan berbincang-bincang dengan santai yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan, merokok saat jam kerja bahkan ada karyawan yang bermain game di komputer untuk mengisi waktu. Kebanyakan karyawan berpendapat rajin tidak rajin tidak berpengaruh terhadap imbalan yang mereka terima. Rendahnya perhatian atasan terhadap bawahan menimbulkan perasaan kekecewaan karyawan. Hubungan atasan dengan bawahan bersifat formal dan mekanistik sehingga kurang memberikan motivasi intrinsik bagi karyawan.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB di Politeknik Kesehatan Banjarmasin.

### Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian analitik dengan rancangan *cross sectional* untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Subjek penelitian ini adalah karyawan yang menjadi pegawai negeri sipil Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Objek penelitian adalah hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Unit analisis adalah individu karyawan sebanyak 208 orang dengan latar belakang pendidikan S2 34 orang, S1 atau D4 90 orang, D3 32 orang, SLTA atau sederajat 37 orang, SLTP 3 orang dan SD 5 orang. Untuk pengumpulan data OCB menggunakan instrumen *The Origin Organizational Citizenship Behaviors Questionnaire*<sup>7,8</sup>. Instrumen ini merupakan instrumen baku untuk mengukur OCB dan sudah digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Instrumen terdiri dari 20 item dengan menggunakan skala *likert* yang terdiri dari skor angka 1 sampai 4. Untuk pernyataan positif diberi skor sebagai berikut: Selalu (S) = 4; Hampir Selalu (HS) = 3; Kadang-Kadang (KK) = 2 dan Tidak Pernah (TP) = 1, sedangkan untuk pernyataan negative pemberian skor kebalikannya.

Untuk mengukur kepuasan kerja digunakan alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* terdiri dari 20 item dengan skala *likert* empat tingkat<sup>9</sup>. Untuk pernyataan positif diberi skor sebagai berikut: Sangat Puas (SPS) = 4; Puas (PS) = 3; Tidak Puas (TP) = 2; dan Sangat Tidak Puas (STP) = 1. Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan kuesioner yang dikemukakan oleh Allen dan Meyer yang terdiri dari 24 item dengan skala *likert* empat tingkat yaitu: Sangat Setuju (SST) = 4; Setuju (ST) = 3; Tidak Setuju (TS) = 2; Sangat Tidak Setuju (STS) = 1 untuk pernyataan

positif dan kebalikannya untuk pernyataan negatif. Data yang dihasilkan adalah data interval<sup>10,11</sup>.

Analisis data dilakukan untuk mengetahui derajat atau keeratan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB menggunakan uji korelasi, disamping untuk mengetahui apakah hubungan itu mempunyai derajat yang kuat atau lemah dan pola hubungan positif atau negatif. Derajat hubungan dapat dilihat dari tebaran datanya, semakin rapat tebaran datanya maka semakin kuat hubungannya dan sebaliknya semakin melebar tebarannya menunjukkan hubungan semakin lemah. Untuk mengetahui besar /derajat hubungan 2 variabel digunakan *koefisien korelasi pearson product moment*, koefisien korelasi dilambangkan dengan huruf r. Kekuatan hubungan dua variabel secara kualitatif dapat dibagi dalam 4 area yaitu:  $r = 0,00-0,25$ : tidak ada hubungan atau hubungan lemah;  $r = 0,26-0,50$ : hubungan sedang;  $r = 0,51-0,75$ : hubungan kuat;  $r = 0,76-1,00$ : hubungan sangat kuat atau sempurna. Sedangkan untuk mengetahui bentuk hubungan antara variabel penelitian maka uji statistik yang digunakan adalah analisis regresi. Tujuan analisis regresi adalah untuk membuat perkiraan nilai suatu variabel dependen melalui variabel independen<sup>12</sup>.

## Hasil Dan Pembahasan

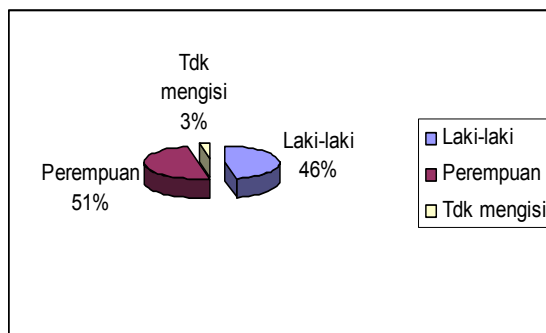
### Deskripsi Subjek Penelitian

Jumlah seluruh karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin pada saat dilakukan penelitian adalah 208 orang dan yang di jadikan sampel sebanyak 137 orang. Sampai pada batas yang ditentukan terdapat 134 responden yang mengembalikan kuesioner dan dapat dipergunakan. Karakteristik responden berupa jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Distribusi Jenis Kelamin Responden

Gambaran menurut jenis kelamin responden adalah pria 62 orang (46,3 %), wanita 68 orang (50,7 %) dan yang tidak mengisi 4 orang (3%).

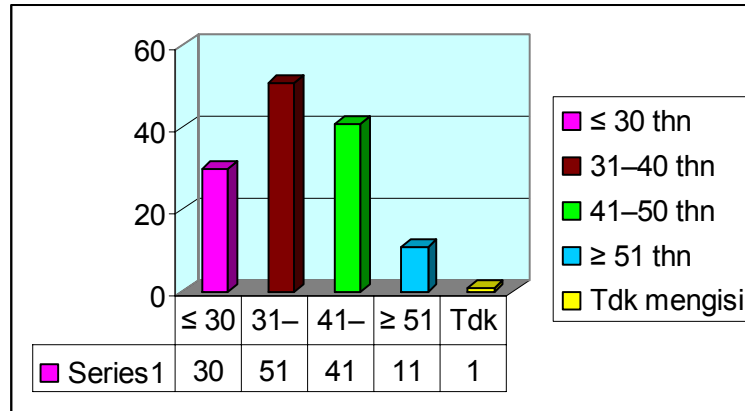
**Gambar 1. Persentasi responden menurut jenis kelamin**



## 2. Distribusi Usia Responden

Deskripsi usia responden yang memberikan jawaban adalah  $\leq 30$  th = 30 orang (22,4%), 31–40 th = 51 orang (38,1%), 41 – 50 th = 41 orang (30,6%),  $\geq 50$  th = 11 orang (8,2%) dan lainnya 1 orang ( 0,7%) tidak mengisi.

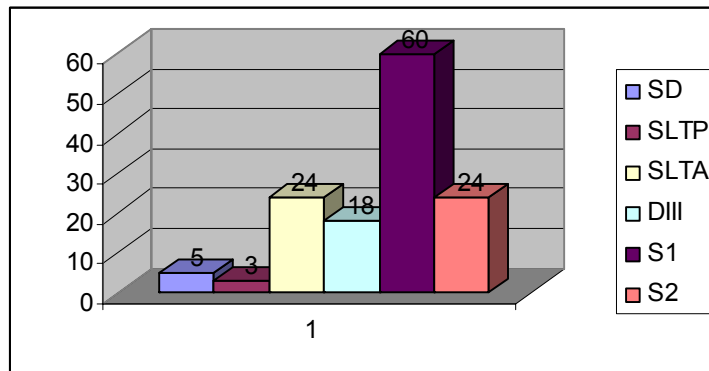
**Gambar 2. Distribusi subjek penelitian menurut kelompok umur**



## 3. Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

Keadaan distribusi responden menurut tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah S2 = 24 orang (17,9 %), S1 = 60 orang (44,8 %), D3 = 18 orang (13,4 %), SLTA = 24 orang (17,9 %), SLTP = 3 orang (2,2 %), SD = 5 orang ( 3,7 %).

**Gambar 3. Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan**



## 4. Distribusi Masa Kerja Responden

Dari tabel berikut ini menunjukkan bahwa masa kerja karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin dengan masa kerja yang paling banyak 11 – 15 tahun = 39 orang (29,1%), diikuti secara berturut-turut 16 – 20 tahun = 30 orang (22,4 %), 5 – 10 tahun = 22 orang (16,4 %), < 5 tahun = 22 orang ( 16,4%), > 21 tahun = 21 orang (15,7 %).

**Tabel 1. Distribusi Responden berdasarkan masa kerja**

No	Masa kerja / th	Frekuensi	Persentasi (%)
1	< 5 Tahun	22 orang	16,4 %
2	5-10 Tahun	22 orang	16,4 %
3	11-15 Tahun	39 orang	29,1 %
4	16-20 Tahun	30 orang	22,4 %
5	> 21 Tahun	21 orang	15,7 %
<b>JUMLAH</b>		<b>134 orang</b>	<b>100 %</b>

### Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB dari 134 responden karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin menggunakan analisis univariat, bivariat dan multivariat. Untuk bivariat menggunakan Korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan multivariat menggunakan Analisis Regresi<sup>13</sup>.

#### 1. Organizational Citizenship Behavior

Insrument aspek *organizational citizenship behavior* terdiri dari 20 item dengan skor tertinggi 80 sehingga kriterium adalah  $134 \times 80 = 10.720$ . Jumlah skor variabel OCB yang diperoleh sebesar = 8.127 maka tingkat OCB karyawan dalam persentasi adalah  $8.127 : 10.720 = 75,81\%$  dari kriteria yang ditetapkan dengan rata-rata 60,65;  $SD \pm 6,73$  skor maksimum 77 dan skor minimum 41.

Berdasarkan item pernyataan OCB karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin aspek yang paling rendah adalah menyisihkan waktu untuk membantu orang lain berkenaan dengan kesulitan pekerjaan; membantu karyawan dari bagian lain ketika mereka kesulitan dalam pekerjaannya; dan ikut ambil bagian dalam kegiatan sosial Poltekkes, masing-masing hanya 14,2 %, yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan dan aspek yang selalu dilaksanakan paling tinggi adalah tidak menghabiskan banyak waktu pada percakapan telepon pribadi 53 % menyatakan selalu dilakukan.

Berdasarkan subvariabel *organizational citizenship behavior* secara berturut-turut dari yang paling tinggi adalah *civic virtue* (warga negara yang bijak) dengan rerata=12,54;  $SD \pm 2,35$  dan yang paling rendah adalah sub variabel *altruisme* (mementingkan kepentingan orang lain) dengan rerata=11,9;  $SD \pm 2,08$ .

**Tabel 2. Skor Aspek Subvariabel Organizational Citizenship Behavior (N=134)**

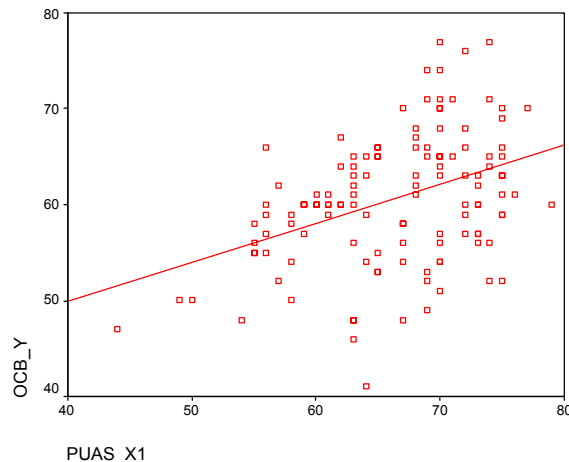
No	Sub Variabel	Mean	SD	Rangking
1	<i>Altruisme</i> (mementingkan kepentingan orang lain)	11,9	2,08	V
2	<i>Conscientiousness</i> (Sikap berhati-hati)	12,37	1,8	II
3	<i>Sportsmanship</i> (Sikap sportif)	12,32	1,83	III
4	<i>Courtesy</i> (Menghormati)	11,51	2,35	IV
5	<i>Civic virtue</i> (Warga negara yang bijak)	12,54	2,35	I

Skor OCB karyawan berdasarkan jenis kelamin mempunyai rerata 62,34 (SD±6,62) pada karyawan laki-laki dan 61,29 (SD±6,79) pada karyawan perempuan dengan  $F=0,021$  dan  $p=0,419$ . Secara statistik hasil itu menunjukkan tidak adanya perbedaan OCB karyawan antara laki-laki dan perempuan. Hubungan usia karyawan dengan OCB karyawan menunjukkan hasil  $r=0,041$ ; R Square ( $R^2$ )=0,002;  $p=0,642$ . Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan usia karyawan dengan OCB. Hubungan masa kerja dengan OCB karyawan menunjukkan hasil  $r=0,087$ ; R Square ( $R^2$ )=0,008;  $p=0,319$ . Hasil ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan masa kerja karyawan dengan OCB.

Skor OCB karyawan berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa pada tingkat pendidikan yang tinggi S2 mempunyai skor OCB yang paling tinggi dengan rerata 64,13; SD±5,5 dan yang paling rendah pada pendidikan sekolah dasar dengan rerata 56,20; SD±8,53, secara trend menunjukkan semakin tinggi tingkat pendidikan maka OCB semakin meningkat namun perbedaan itu secara statistik menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan dengan  $F=2,039$ ;  $p=0,077$ .

## 2. Hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

**Gambar 4. Korelasi kepuasan kerja dengan OCB**



Korelasi antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebesar  $r = 0,407$ , interpretasi koefisien korelasi hubungan yang terjadi tergolong sedang<sup>14</sup>. Koefisien determinasi (R-square) 0,165 menunjukkan pengaruh (sumbangan efektif) variabel kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 16,5% dan sisanya (83,5%) ditentukan faktor lain. Signifikan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ). Hasil tersebut menunjukkan ada hubungan/korelasi dan uji statistik menunjukkan nilai  $p < 0,05$  maka ada hubungan yang signifikan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* karyawan. Hubungan subvariabel kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* karyawan masing-masing

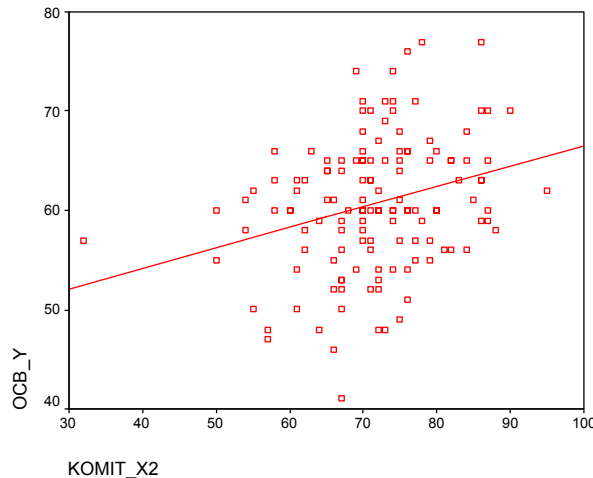
memiliki perbedaan secara berturut-turut mutu penyelia ( $r=0,323$ ;  $p=0,000$ ), sifat dasar pekerjaan ( $r=0,302$ ;  $p=0,000$ ), hubungan dengan rekan kerja ( $r=0,257$ ;  $p=0,003$ ), gaji ( $r=0,247$ ;  $p=0,004$ ), termasuk katagori sedang dan kesempatan promosi ( $r=0,172$ ;  $p=0,047$ ) termasuk katagori hubungan lemah<sup>15</sup>.

**Tabel 3. Analisis korelasi dan regresi subvariabel kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Subvariabel kepuasan kerja	r	R <sup>2</sup>	F	p Value
Gaji	0,247	0,061	8,601	0,004
Sifat dasar pekerjaan	0,302	0,091	13,213	0,000
Kesempatan promosi	0,172	0,030	4,032	0,047
Hubungan dengan rekan kerja	0,257	0,066	4,356	0,003
Mutu penyelia	0,323	0,105	15,404	0,000

3. Hubungan antara komitmen organisasi dengan *OCB*

**Gambar 5. Korelasi komitmen organisasi dengan *OCB***



Korelasi komitmen organisasi dengan *OCB* dengan  $r = 0,288$ , interpretasi koefisien korelasi terjadi tergolong sedang<sup>16</sup>. Koefisien determinasi (*R-square*) 0,083 menunjukkan pengaruh (sumbangan efektif) variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 8,3% dan lainnya (91,7%) ditentukan faktor lain. Signifikan  $p = 0,001$  ( $p < 0,05$ ), hasil tersebut menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dengan *OCB* karyawan.

**Tabel 4. Analisa Korelasi Dan Regresi Sub Variabel Komitmen Organisasi Dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Sub Variabel Komitmen Organisasi	r	R <sup>2</sup>	F	P value
<i>Affective commitment</i>	0,298	0,089	12,898	0,000
<i>Normative commitment</i>	0,297	0,088	12,765	0,000
<i>Continuance commitment</i>	0,134	0,018	2,429	0,112

Hubungan subvariabel komitmen organisasi dengan OCB karyawan ada perbedaan pada masing-masing subvariabel, subvariabel *continuance commitment* mempunyai hubungan yang tidak bermakna dengan OCB ( $r=0,134$ ;  $p=0,112$ ), Sedangkan yang mempunyai hubungan paling kuat dan signifikan adalah *affective commitment* ( $r=0,298$ ;  $p=0,00$ ) diikuti oleh *normative commitment* ( $r=0,297$ ;  $p=0,00$ ) tetapi keduanya termasuk katagori sedang<sup>17</sup>.

#### 4. Hubungan secara bersama-sama antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB.

Korelasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB sebesar  $r=0,441$  menunjukkan hubungan yang sedang berpola positif. Koefisien determinasi (R-square) 0,194 menunjukkan pengaruh (sumbangan efektif) kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 19,4% dan sisanya (80,6%) ditentukan faktor lain. Signifikan  $p = 0,000$  ( $p < 0,05$ ), hasil tersebut menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB karyawan.

### Pembahasan

#### 1. Diskripsi Variabel Penelitian

Dari analisis diskripti terhadap 134 responden karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin menunjukkan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* karyawan mencapai 75,81% dari kriteria yang ditetapkan dengan rata-rata 60,65 dan  $SD \pm 6,73$  dengan rentang antara 41 sampai dengan skor yang paling tinggi 77.

Berdasarkan item kuesioner OCB ternyata persentasi paling rendah yang menyatakan selalu dikerjakan adalah : (a) menyisihkan waktu untuk membantu orang lain berkenaan dengan kesulitan pekerjaan; (b) membantu karyawan dari bagian lain ketika mereka kesulitan dalam pekerjaannya; dan (c) ikut ambil bagian dalam kegiatan sosial Politeknik Kesehatan dengan masing-masing hanya 14% menjawab selalu dikerjakan, hal ini mendapatkan perhatian pimpinan untuk ditumbuh kembangkan rasa solidaritas karyawan baik melalui pelatihan baik berupa out bond atau rekiasi bersama agar tumbuh kepekaan sosial sesama karyawan, adapun yang sudah baik diusahakan dapat dipertahan.

Berdasarkan sub variabel OCB maka sub variabel yang paling menonjol adalah *Civic virtue* yang paling tinggi nilai rata-rata 12,54;  $SD \pm 2,35$ , sedangkan yang paling rendah adalah *Altruisme* 11,9;  $SD \pm 2,08$  hal ini akibat melunturnya nilai-nilai gotong royong dan menonjolnya sifat individualisme. Berdasarkan jenis kelamin karyawan maka skor rata-rata OCB memang mempunyai perbedaan, untuk laki-laki 62,34;  $SD \pm 6,62$  sedangkan perempuan 61,29;  $SD \pm 6,79$ , dilihat dari rata-rata laki-laki memiliki skor lebih tinggi dari perempuan, tetapi perbedaan itu tidak bermakna dengan  $F=0,021$  dan  $p=0,419$  ( $p > 0,05$ ).

Hubungan usia karyawan dengan tingkat OCB ada kecenderungan semakin tua maka skor OCB semakin meningkat, rata-rata yang paling tinggi terdapat pada kelompok umur  $\geq 51$  tahun dengan rerata 62,16;  $SD \pm 6,65$  dan pada usia yang muda  $\leq 30$  tahun dengan rerata 59,53;  $SD \pm 8,21$  dimana terdapat simpangan baku yang lebih besar namun bila dilihat secara statistik maka perbedaan itu tidak signifikan dengan  $r=0,041$  dan  $p=0,642$ .

Skor OCB karyawan berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa skor OCB yang paling tinggi terdapat pada kelompok pendidikan strata 2 dengan rerata 64,13;  $SD \pm 5,50$  dan yang paling rendah pada kelompok pendidikan sekolah dasar rerata 56,20;  $SD \pm 8,53$ , ada kecenderungan semakin tinggi tingkat pendidikan maka skor OCB semakin meningkat, kemungkinan berhubungan dengan kearifan orang yang berpendidikan tinggi lebih dapat mentolelir keadaan yang kurang ideal, memandang orang dari segi positif saja<sup>12</sup>, namun bila dilihat secara statistik maka perbedaan itu tidak bermakna dengan  $F=2,039$  dan  $p=0,077$ .

## 2. Hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Korelasi antara kepuasan kerja dengan OCB karyawan menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan ( $r=0,407$ ;  $p=0,000$ ). Artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja seorang karyawan maka akan semakin baik pula OCB karyawan. Hubungan ini dapat dijelaskan bahwa perilaku karyawan akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila ia mendapatkan rasa kepuasan dalam pekerjaan ini. Sumbangan efektif dari kepuasan kerja terhadap OCB karyawan sebesar 16,5%.

Berdasarkan model kepuasan kerja maka akan memunculkan perilaku karyawan yang melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan setelah melalui kondisi psikologis yang kritis. Seorang supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.<sup>13</sup> Pada dasarnya karyawan lebih menyukai pekerjaan yang menggunakan kemampuan dan keterampilan mereka yang bersifat menantang dari pada pekerjaan yang monoton yang dapat menimbulkan kebosanan dalam bekerja bagi karyawan.<sup>14</sup>

Seorang karyawan dalam organisasi mungkin memiliki keterampilan, pengalaman, pendidikan mereka mengharap imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan maupun senioritas, sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau insentif sesuai dengan harapan dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan. Pemberian tanggung jawab yang lebih besar atau status yang lebih merupakan suatu prestasi dengan *skill* yang lebih besar dan khususnya

meningkatnya gaji dan upah karyawan masih dianggap imbalan yang efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas karyawan terhadap organisasi.<sup>13</sup> Keseluruhan kepuasan kerja, kepuasan intrinsik, dan kepuasan ekstrinsik secara positif mempunyai hubungan dengan OCB (  $r=0,38$ ;  $0,40$ ; dan  $0,25$  berturut-turut) semua  $p<0,001$  sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan Chiu (2005). Hasil ini menunjukkan kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan OCB.  
17

### 3. Hubungan antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan analisis koefisien korelasi regresi antara komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan ( $r=0,288$ ;  $p=0,001$ ). Artinya semakin tinggi nilai komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula nilai *organizational citizenship behavior* karyawan tersebut. Walaupun besarnya sumbangan efektif komitmen organisasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* kecil hanya sebesar 8,3%. Berdasarkan hasil tersebut berarti *organizational citizenship behavior* karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin dapat ditingkatkan melalui melalui peningkatan komitmen organisasi.

Suatu organisasi dimana para pekerjanya dipandang dan diperlakukan sebagai seorang anggota keluarga besar organisasi, akan merupakan dorongan yang sangat kuat untuk meningkatkan komitmen organisasi. Pada gilirannya komitmen organisasi yang tinggi akan berakibat pada berbagai sikap dan perilaku positif, seperti misalnya menghindari tindakan, perilaku dan sikap yang merugikan nama baik organisasi, kesetiaan kepada pimpinan, kepada rekan setingkat dan kepada bawahan, produktivitas yang tinggi, kesediaan menyelesaikan konflik melalui musyawarah dan sebagainya.<sup>15</sup>

Untuk meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior* karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komitmen organisasi karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Untuk menumbuhkan komitmen organisasi ada 3 aspek utama yang harus dimiliki yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Identifikasi yaitu membentuk kepercayaan pegawai dalam terhadap organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan pegawai dalam tujuan organisasinya. Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan mereka akan mau dan senang bekerja sama baik dengan pimpinan maupun sesama teman kerja. Loyalitas pegawai terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan

hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun.<sup>16</sup>

4. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan analisis koefisien korelasi regresi antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior* menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan dengan  $r=0,441$ ;  $p=0,000$ . Artinya semakin tinggi nilai kepuasan kerja dan komitmen organisasi seorang karyawan maka semakin tinggi pula nilai *organizational citizenship behavior* karyawan tersebut. Hal ini didukung dengan besarnya sumbangan efektif komitmen organisasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* sebesar 19,4%.

Berdasarkan koefisien regresi masing-masing ternyata komitmen organisasi berpengaruh lebih kecil terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin dibandingkan kepuasan kerja. Perbedaan ini dapat menjadi bahan pertimbangan kebijakan pada bagian kepegawaian Politeknik Kesehatan Banjarmasin untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Sesuai dengan besaran sumbangan efektif yang diberikan maka kepuasan kerja karyawan dapat dijadikan faktor untuk meningkatkan OCB karyawan dalam jangka pendek. Artinya, dalam waktu dekat Politeknik Kesehatan Banjarmasin dapat melakukan usaha-usaha meningkatkan kepuasan kerja Politeknik Kesehatan Banjarmasin sehingga OCB karyawan dapat meningkat terutama bagi kelompok yang masih rendah.

Komitmen organisasi yang mempunyai sumbangan efektif lebih kecil dapat dijadikan pertimbangan dalam jangka panjang. Artinya dimensi komitmen organisasi (*affective, normative dan continuance commitment*) dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk meningkatkan OCB karyawan dalam jangka panjang. Hubungan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* karyawan yang kecil ini menunjukkan bahwa kedua faktor ini bukan merupakan faktor utama yang mempengaruhi OCB karyawan di Politeknik Kesehatan Banjarmasin, ada beberapa faktor yang meningkatkan OCB karyawan antara lain gaya kepemimpinan, stress kerja, kebijakan organisasi, motivasi kerja dan lain sebagainya.

### Kesimpulan dan Saran

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* dengan sumbangan efektif sebesar 16,5%, (2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan

*organizational citizenship behavior* dengan sumbangan efektif sebesar 8,3%, (3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* dengan sumbangan efektif sebesar 19,4%.

Adapun saran-saran dari penelitian ini antara lain OCB secara umum dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Untuk peningkatan OCB di Politeknik Kesehatan Banjarmasin perlu dilakukan langkah-langkah sebagai berikut: (a) Melalui sosialisasi visi, misi, tujuan dan nilai-nilai institusi Politeknik Kesehatan Banjarmasin kepada seluruh karyawan melalui rapat pertemuan secara berkesinambungan, (b) Peningkatan tingkat kepuasan kerja melalui pengembangan kemampuan pengawasan, peningkatan hubungan karyawan, promosi bagi yang berprestasi, dan peningkatan kesejahteraan melalui pemberian insentif atau tunjangan, memberikan pekerjaan yang menantang kepada karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, (c) Peningkatan komitmen organisasi karyawan berupa rasa memiliki, kebersamaan dan loyalitas karyawan melalui pertemuan formal maupun informal secara berkesinambungan dengan memperhatikan ketiga konsep yaitu *affective, normative dan continuance commitment*. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih umum maka perlu dilakukan penelitian lanjut dengan unit analisis pada beberapa politeknik kesehatan sehingga dapat menggambarkan hasil penelitian secara umum. Selain itu metode pengumpulan data perlu dikembangkan khususnya wawancara mendalam, observasi dan diskusi kelompok terarah (DKT) sehingga bias dalam penelitian dapat diminimalisir

### Daftar Pustaka

1. Williams, L.J., and Anderson, S.E., 1991, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Manajement*, Vol 17, No. 3: 601-617.
2. Robbins, S.P., 2003, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
3. Chiu, S.F., and Chen, H.L., 2005, Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediatonal Role of Job Satisfaction, *Sosial Behavior and Personality*, Vol.33(6), 523-540.
4. Poltekkes Bajarmasin, 2005, *Profil Poltekkes Banjarmasin*, Banjarbaru.
5. Poltekkes Bajarmasin, 2005, *Data Kepegawaian Poltekkes Banjarmasin*, Banjarbaru.

6. Morrison, E.W., 1994, Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 6: 1543 -1567.
7. Muchiri, M.K., 2002, The Effects of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment, The Case of Railway Corporation Yogyakarta, *Gajah Mada International Journal of Businnes*, Vol. 4, No. 2, pp. 265-293.
8. Wexley, K.N., dan Yukl, G.A., 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Cetakan II, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta.
9. Allen, N.J., and Mayer, J.P., 1990, The measurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63: 1-18.
10. Panggabean, M.S., 2004, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Cetakan II, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor Selatan.
11. Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta.
12. Podsakoff, P.M., McKenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R., 1990, Transpormational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *Leader Quarterly*, Vol.1 No. 2:107-142
13. Yuli, S.B., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang, Malang.
14. Sunarto, 2004, *Perilaku Organisasi*, Penerbit AMUS, Yogyakarta.
15. Siagian , S.P., 2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan XII, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
16. Kuntjoro, Z.S., 2002, Komitmen Organisasi, <http://www.e-psikologi.com/masalah/25.07.02/html>. Akses tgl. 5 Januari 2006.
17. Chiu, S.F., and Chen, H.L., 2005, Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediatonal Role of Job Satisfaction, *Sosial Behavior and Personality*, Vol.33(6), 523-540.

- <sup>1</sup> Williams, L.J., and Anderson, S.E., 1991, Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Manajement*, Vol 17, No. 3: 601-617
- <sup>2</sup> Robbins, S.P., 2003, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- <sup>3</sup> Robbins, S.P., 2003, *Perilaku Organisasi*, Jilid I, Edisi 9 (Indonesia), PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- <sup>4</sup> Chiu, S.F., and Chen, H.L., 2005, Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediatonal Role of Job Satisfaction, *Sosial Behavior and Personality*, Vol.33(6), 523-540
- <sup>5</sup> Poltekkes Bajarmasin, 2005, *Profil Poltekkes Banjarmasin*, Banjarbaru
- <sup>6</sup> Poltekkes Bajarmasin, 2005, *Data Kepegawaian Poltekkes Banjarmasin*, Banjarbaru
- <sup>7</sup> Morrison, E.W., 1994, Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 6: 1543 -1567
- <sup>8</sup> Muchiri, M.K., 2002, The Effects of Leadership Style on Organizational Citizenship Behavior and Commitment, The Case of Railway Corporation Yogyakarta, *Gajah Mada International Journal of Businnes*, Vol. 4, No. 2, pp. 265-293
- <sup>9</sup> Wexley, K.N., dan Yukl, G.A., 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalía*, Cetakan II, Penerbit Reneka Cipta, Jakarta
- <sup>10</sup> Allen, N.J., and Mayer, J.P., 1990, The measurment and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, No. 63: 1-18
- <sup>11</sup> Panggabean, M.S., 2004, *Manajemen Sumber Daya manusia*, Cetakan II, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor Selatan
- <sup>12</sup> Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta
- <sup>13</sup> Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta

- 
- <sup>14</sup> Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta
- <sup>15</sup> Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta
- <sup>16</sup> Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta
- <sup>17</sup> Hastono, S.P., 2001, *Analisis Data*, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia, Jakarta