

Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan

Oleh:

Agus Triyanto

Alumni Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

The Elisabeth Cintya Santosa

Staf Pengajar Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

Abstract: This study will investigate how relation among OCB within turnover intention and job satisfaction is and also how is the influence of OCB toward two of those attitudes. The samples of the research are 102 Police members in state “X” in West Java, by purposive sampling. The examination utilizes with simple regression analysis. The result showed that there is no negative significant relation and influence between OCB and turnover intention, but positive significant relation and influence between OCB and job satisfaction.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention, Job Satisfaction.

Latar Belakang Masalah

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan suatu perilaku sukarela yang tampak dan dapat diamati. OCB merupakan suatu perilaku. Oleh karena itu, sebenarnya OCB didasari oleh suatu motif/nilai yang dominan. Kesukarelaan dalam bentuk perilaku belum tentu mencerminkan kerelaan yang sebenarnya. Memang untuk mengetahui nilai-nilai diri karyawan tidak selalu mudah. Oleh karena itu, secara pragmatis praktek manajemen dalam organisasi sering berorientasi pada apa yang dapat diamati yaitu perilaku. Pembentukan perilaku pun sering didasarkan pada *reward* dan *punishment* yang bersifat eksternal.

OCB memiliki lingkup yang luas dibandingkan dengan komitmen karyawan secara pribadi karena arti dari *citizen* itu sendiri adalah kewarganegaraan sehingga memiliki tanggung jawab dan rasa cinta terhadap pekerjaan secara sukarela dan tanpa diawasi. Perilaku OCB tidak terdapat pada *job description* karyawan, tetapi sangat diharapkan, karena mendukung peningkatan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi, khususnya dalam lingkungan bisnis yang persaingannya semakin tajam. Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya. OCB berorientasi pada perilaku dan diharapkan perilaku tersebut mencerminkan nilai yang dihayati. Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen organisasi, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Model OCB telah banyak digunakan dalam pengoperasian resisten untuk teori perubahan, universal keadilan prosedural, *personality*, dan *ethnicity* dengan penghormatan terhadap kepuasan dan *turnover* dalam studi organisasional yang lain

(Celnar, 1999; Farr et al., 1997; Folger dan Skarlicky, 1999; Mackenzie et al., 1998; Moorman et al., 1998; Saphiro & Kirkman, 1999; dalam Dent & Glover, 1999).

Organ (1988; dalam Budihardjo, 2006) dalam penelitiannya membuktikan bahwa OCB terutama dimensi *helping*, *sportsmanship*, dan *civic virtue* berhubungan erat dengan kinerja organisasi. Variabel OCB mengukur normal, tidak normal dan perbedaan level atas dukungan karyawan yang berhubungan dengan kepuasan atau *resistance* melawan *social life space boundary shift* (Organ, 1983; Turnipseed, 1996; dalam Dent & Glover, 1999). Indikasi penelitian, untuk organisasi, tentang perilaku kerja lebih kuat hubungannya dengan OCB dibandingkan dengan *inrole performance* pada banyak konteks (Organ & Ryan, 1995; dalam Douglas, 2002).

Karyawan dapat keluar dari organisasi secara sukarela maupun karena hal lain, seperti lingkungan kerja yang tidak nyaman, pekerjaan tersebut tidak cocok dengan tujuan karirnya, atau adanya gaji yang lebih tinggi pada organisasi yang lain. Keinginan keluar merupakan inisiatif dari karyawan di mana keinginan organisasi tidak sama dengan harapan yang diinginkan oleh karyawan. Ketika karyawan tersebut keluar, sebuah organisasi harus mengeluarkan biaya finansial untuk memilih, merekrut dan melatih karyawan baru. Efek negatif yang ditimbulkan keinginan keluar adalah hilangnya fungsi integrasi, kohesif dan moral dalam organisasi. *Turnover* (berpindah kerja) biasanya merupakan salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan apabila dia mendapati kondisi kerjanya sudah tidak sesuai lagi dengan apa yang diharapkannya.

Kepuasan kerja dapat terlihat dari berbagai ciri karyawan yang dapat diamati dari sikap, perilaku, cara pandang, dan situasi di tempat kerja. Kepuasan kerja dapat terlihat dengan adanya penurunan produktifitas, pemogokan, ketidakhadiran, dan pergantian karyawan. Gejala lain yang mungkin ditimbulkan seorang karyawan adalah rendahnya prestasi kerja, kurang disiplin, rendahnya hasil yang diperoleh dari kinerja. Kepuasan kerja telah menjadi subyek penelitian sejak study Hawthorne tahun 1920 (Roethlisberger & Dickson, 1939; dalam Turner et al, 2004). Kepuasan kerja di definisikan sebagai kesenangan atau emosi positif yang membagi penilaian dari prestasi karyawan terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja (Locke, 1976; dalam Turner et al, 2004) sedangkan menurut Churchill, Ford, & Walker (1974; Turner et al, 2004) kepuasan kerja adalah semua karakteristik dari pekerjaan itu sendiri dan lingkungan kerja di mana salesman menemukan *rewarding*, *fulfilling*, and *satisfying*, atau *frustrating* and *unsatisfying*. Sebuah sikap individu tentang pekerjaannya mempunyai arti implikasi tentang bagaimana karyawan tersebut melakukan pekerjaannya itu. Banyaknya penelitian hubungan manusia yang di kaitkan dengan kepuasan kerja (e. g. McGregor, 1960; dalam Turner et al, 2004).

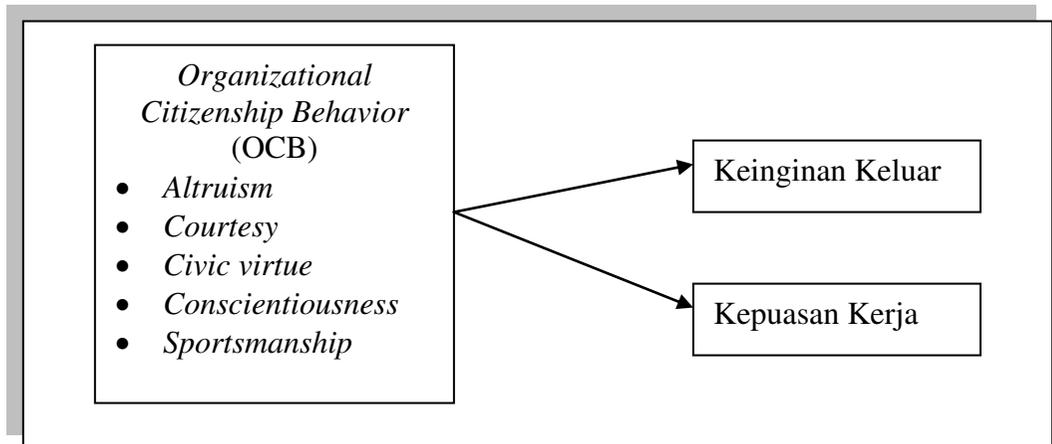
Telah menunjukkan peranan penting OCB yang dimiliki karyawan terhadap efektifitas organisasi. Sebuah organisasi dikatakan efektif bila keinginan keluar karyawan rendah dan kepuasan kerjanya tinggi. Jika karyawan memiliki tingkat OCB yang tinggi maka akan menurunkan keinginan keluar, sebaliknya jika OCB rendah maka akan meningkatkan keinginan keluar.

Fenomena mengenai OCB memang sangat menarik untuk diteliti karena pengertian OCB lebih luas dari pada komitmen. Berdasarkan konsep yang diperkenalkan oleh Organ tahun 1977, maka peneliti ingin mengetahui apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) tersebut berpengaruh terhadap keinginan keluar secara negatif dan kepuasan kerja secara positif pada karyawan. Hingga kini,

penelitian tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) masih belum banyak dan generalisasinya masih sangat terbatas. Sampel dalam penelitian ini adalah para anggota kepolisian pada resort “X” di daerah Jawa Barat. Pekerjaan sebagai polisi (abdi negara) menuntut komitmen yang tinggi sehingga perlu untuk diukur tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) berdampak terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja.

Penelitian ini secara empiris menindaklanjuti penelitian yang dilakukan Douglas (2002); Khalid & Ali (2005) dengan sampel yang berbeda. Penelitian ini dimaksudkan untuk membuktikan pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja dan keinginan keluar karyawan. Untuk dapat membuktikan apakah *OCB* memiliki hubungan dan pengaruh terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja maka perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Model yang akan digunakan dalam penelitian ini ditunjukkan pada gambar 1 di bawah ini.

Gambar 1
OCB dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja



Sumber: Douglas (2002); Khalid & Ali (2005)

Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

A. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

• Konsep Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Bateman & Organ et al. (1983; dalam Budihardjo, 2004) dan telah dibahas secara detail oleh Organ tahun 1988. Namun jauh sebelum tahun tersebut Barnard (1938; dalam Budihardjo, 2004) mempergunakan konsep OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willingness to cooperate*). Pada tahun 1964, Katz menggunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviours*).

Organizational citizenship behavior (OCB) berhubungan dengan tatanan perilaku umum yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bantuan, *discretionary*, dan menjadi kebutuhan pekerjaan normal (Budihardjo, 2004). Moorman dan Blakely (1985; dalam Budihardjo, 2004) menangkap bahwa

perasaan atas OCB ketika mengindikasikan satu warga yang baik sebagai karyawan yang menawarkan dukungan pada organisasi, ketika kebutuhan tersebut tidak merupakan kebutuhan secara verbal. Pembelajaran tentang OCB telah berkembang pesat dalam beberapa tahun (Farh et al., 1997; dalam Budihardjo, 2004) dan telah mengidentifikasi kepentingan untuk efektifitas organisasi dan tim (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff et al., 1996; dalam Budihardjo, 2004).

- **Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Beberapa definisi OCB sebagai berikut:

- a. Menurut Organ (1988; dalam Hoffman et al., 2007) OCB adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.
- b. Menurut Organ (1988; dalam Saragih & Joni, 2007) OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam *job description* formal karyawan.
- c. Johns (1996; dalam Budihardjo, 2004) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela/*extra-role* behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.
- d. Perilaku termasuk menolong karyawan dengan pekerjaannya ketika karyawan tersebut tidak hadir, orientasi menolong karyawan baru dalam departemen tempatnya bekerja, pendamping supervisor dengan tugas-tugasnya, sebaik supervisor tersebut datang lebih awal atau staying late (Lambert, 2000; dalam Cardona, 2003).
- e. Menurut Ehrhart (2004; dalam Khalid & Ali, 2005) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan social serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.
- f. *Organizational citizenship behavior* (OCB) berhubungan dengan informal, perilaku prososial yang dipesan oleh karyawan dengan sukarela untuk membantu karyawan lain dalam suatu pekerjaan (Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Ensher, 2001; dalam Budihardjo, 2004). Sebagai perilaku yang digunakan untuk menolong karyawan lain menyelesaikan sebuah proyek, memberikan bantuan saran atau sugesti, dan menawarkan umpan balik yang positif dalam tugas kerja (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Mackenzie & Hui, 1993; dalam Budihardjo, 2004).

- **Pembagian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Perilaku ini adalah sebuah pilihan yang dilakukan oleh individu, bahwa merupakan kelalaian karyawan yang secara tidak umum telah dipahami sebagai hukuman. Para sarjana memiliki pandangan berbeda tentang penghormatan terhadap OCB. Smith, Organ & Near (1983; dalam Jewett & Scholar, 2003) mengkonsepkan OCB dengan 2 dimensi: *altruism* (target perilaku secara spesifik pada saat membantu individu) dan pemenuhan secara umum

(pemenuhan perilaku direfleksikan dengan peraturan secara umum, norma dan harapan-harapan).

Kemudian (Organ, 1988; dalam Hoffman, 2007) mengidentifikasi 5 dimensi tentang OCB, yaitu: *altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness* dan *sportsmanship*.

Uraian bagian OCB yang dikemukakan oleh Organ (1988; dalam Hoffman, 2007), terdiri dari:

1. *Altruism*

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

2. *Courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini juga disebut *altruism, peace making*, atau *cheerleading*.

3. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

4. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

5. *Sportsmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut Podsakoff (2000; dalam Budihardjo, 2004) dimensi ini kurang dapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa *sportsmanship* seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas: dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelangsungan organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

B. Keinginan Keluar

Keinginan keluar adalah refleksi secara subyektif pada seorang karyawan akan merubah pekerjaannya dalam periode waktu tertentu (Poza & Hennerberger, 2002). *Turnover* dilukiskan sebagai penghilangan permanent, sukarela maupun tidak, pada seorang karyawan dari organisasi (Koslowsky et al., 1997; dalam Khalid & Ali, 2005). Keinginan keluar timbul secara sukarela maupun secara paksa, hal ini didorong oleh banyak faktor, seperti faktor eksternal dan faktor internal. Contoh faktor eksternal, diantaranya suasana kerja, hubungan kerja, peraturan organisasi sedangkan dari faktor internal, diantaranya komitmen karyawan, *organizational citizenship behavior*, kepercayaan organisasi.

Para psikolog berpendapat bahwa kesukarelaan keinginan keluar karyawan menjadi topik yang penting sejak menunjukkan pergerakan biaya pada organisasi pada saat kehilangan nilai sumber daya manusia dan gangguan terus-menerus pada aktivitas (Cascio, 1991; dalam Poza & Hennerberger, 2002). Biaya yang mungkin timbul dari keluarnya seorang karyawan diantaranya:

- Administrasi pemindahan status (termasuk wawancara)
- Biaya-biaya rekrutmen (termasuk biaya pemasangan lowongan)
- Biaya-biaya seleksi
- Biaya penggantian (karyawan baru ataupun karyawan yang harus lembur) selama posisi yang bersangkutan kosong.
- Administrasi selama proses rekrutmen dan seleksi
- Pelatihan untuk karyawan baru

C. Kepuasan Kerja

Kepuasan berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi serta kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja (Tiffin, 1958; dalam Setiawan, 2005). Kepuasan kerja adalah kesenangan atau emosi positif yang membagi hasil dari prestasi kerja atau pengalaman (Locke, 1976; dalam Lima & Caetano, 2001). Menurut Locke & Hudson (1999; dalam Sibarani, 2006) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan keseluruhan atau terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan perlakuan yang diterima karyawan di tempat kerjanya.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisis konsekuensi kepuasan kerja terhadap variabel-variabel lainnya, seperti komitmen organisasi (e.g. Cramer, 1996; Currivan, 1999; Lok & Crawford, 1999; dalam Sibarani, 2006), turnover (Mobley, 1982; Blau & Boal, 1989; Brown, 1990; Mathieu & Zajac, 1990; dalam Sibarani, 2006), kinerja karyawan (Lawyer & Porter, 1968; Lock, 1970; Bhagat, 1982; Shore & Martin, 1989; dalam Sibarani, 2006), *organizational citizenship behavior* (OCB) (Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995; dalam Sibarani, 2006).

D. Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan

Indikasi dari OCB yang meliputi karyawan akan berdampak pada organisasi yang tinggi (Chen et al, 1998; dalam Khalid & Ali, 2005). Organisasi yang tinggi menggambarkan adanya tingkat produktifitas yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, dan kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di dalam organisasi.

Turnover intention merupakan refleksi dari karyawan, *intentions* pada penilaian kinerja organisasinya. Variabel ini telah berhubungan negatif terhadap beberapa kinerja karyawan yang di hubungkan dengan sikap karyawan tersebut, seperti kepuasan kerja (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; dalam Lima & Caetano,?), komitmen organisasi (e.g. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002; dalam Lima & Caetano,?), dan kepercayaan dalam organisasi (Aryee et al., 2002; dalam Lima & Caetano,?). OCB memiliki hubungan negatif dengan keinginan keluar.

H1: *Organizational citizenship behavior* berhubungan negatif dengan keinginan keluar.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisis konsekuensi kepuasan kerja terhadap variabel OCB (Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan, 1995; dalam Sibarani, 2006). Bowler & Brass (2003) menguji efek atas *social network ties* pada *performance* dan penerimaan *interpersonal citizenship behavior* (ICB) yang didefinisikan sebagai pendamping yang meliputi perasaan karyawan terhadap karyawan lain yang dimasukkan ke dalam *job description*. *Interpersonal citizenship behavior* (ICB) merupakan salah satu bentuk nilai dari OCB terhadap organisasi.

Penelitian di masa yang lalu telah menghubungkan *interpersonal citizenship behavior* (ICB) dengan atribut individual seperti kepuasan dan komitmen pada organisasi. Kepercayaan organisasi memiliki relasi positif terhadap kepuasan kerja (Ellis & Shockley Zalabak, 2001; dalam Lima & Caetano, ?) dan OCB (Wech, 2002; dalam Lima & Caetano, ?). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

H2: *Organizational citizenship behavior* berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan

Turnover karyawan telah banyak dipelajari sebagai fenomena. Sangat banyak literatur yang menyebabkan karyawan keluar dari organisasi secara sukarela yang telah diteliti sejak tahun 1950 dan semua faktor yang diteliti memiliki dampak negatif, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepercayaan organisasi. Studi yang dilakukan pada sektor finansial di Amerika Serikat dan menemukan sebuah komposisi nilai dari OCB terhadap karyawan menghasilkan bahwa OCB berpengaruh terhadap keinginan keluar (Lee et al., 2004; dalam Khalid & Ali, 2005).

H3: Semakin tinggi karyawan merasakan *organizational citizenship behavior* terhadap organisasi maka tingkat keinginan keluar akan rendah.

OCB secara luas telah terlihat berdampak pada efektifitas organisasi (Organ, 1988, 1997; Podsakoff et al., 2000; dalam Kim, 2006). Terdapat hubungan substansial yang saling mendukung hubungan antara OCB dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, Bateman & Organ (1983; dalam Kim, 2006) menemukan hubungan yang signifikan diantara pengukuran umum dari kepuasan kerja dan *supervisory ratings* dari OCB. Puffer (1987; dalam Kim, 2006) menemukan hubungan yang signifikan antara pengukuran umum terhadap kepuasan kerja diantara *pro-social behavior* dan kepuasan kerja dengan *reward material*.

Organ (1988; dalam Kim, 2006); Organ & Kanovsky (1989; dalam Kim, 2006) telah beragumen dan mengadakan penelitian yang mendukung relasi diantara kepuasan kerja dan OCB, begitu juga Wililiams & Anderson (1991; dalam Kim,

2006), Moorman (1993; dalam Kim, 2006) menemukan dukungan yang relatif penting secara kognitif antara OCB sebagai dampak OCB yang memprediksikan kepuasan kerja.

Secara umum karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil performa kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Itu berarti, karyawan menginginkan organisasinya menjadi tempat kerja yang baik, pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Karyawan mungkin tidak hanya berkonsentrasi pada hasil dari implementasi kinerjanya dan khawatir tentang iklim tujuan kebijaksanaan yang karyawan tersebut terima, tetapi karyawan juga lebih konsentrasi pada penyelesaian tugas dari rekan kerja dan kesuksesan organisasi.

Demikian, karyawan secara sukarela membantu rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaannya, memberikan dukungan pada rekan kerja dalam organisasi sebagai bentuk penghargaan dari performa kinerja, dan mengambil *extra roles*, khususnya dalam kolektifitas budaya. Hal-hal diatas dapat disimpulkan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.

H4: Semakin tinggi karyawan merasakan *organizational citizenship behavior* terhadap organisasi maka kepuasan kerja akan tinggi.

Metode Penelitian

a. Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel adalah para anggota kepolisian di lingkungan resort "X". Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* karena sampel yang digunakan adalah anggota kepolisian murni dan tidak termasuk pegawai negeri sipil, penggunaan metode ini ini dimaksudkan agar sampel yang dipilih didasarkan pada ciri-ciri dari populasi yang telah ditentukan oleh peneliti dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Data dikumpulkan melalui kuisioner. Responden dalam penelitian ini berjumlah 102 orang.

b. Pengukuran Variabel

- *Organizational citizenship behavior* (OCB) didefinisikan sebagai tindakan sukarela untuk memajukan organisasi, dan bersedia membantu karyawan lain yang berada dalam masalah pekerjaan untuk dapat memahami tugas, tanggung jawab dan wewenangnya dalam organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Podsakoff et al., 1990; Podsakoff & Mackenzie, (1994; dalam Khalid % Ali, 2005) yang terdiri dari 16 item pertanyaan. Pilihan jawaban menggunakan skala Likert yang menunjukkan 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju. Instrumen ini pernah digunakan dalam penelitian Todd (2003).

- Keinginan keluar merupakan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan lain. Keinginan keluar mengacu pada hubungannya dengan organisasi dan belum diwujudkan dalam tindakan pasti meninggalkan organisasi. Keinginan keluar diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Chen et al., (1998; dalam Khalid & Ali, 2005) yang terdiri dari 3 item pertanyaan. Pilihan jawaban menggunakan skala Likert yang

menunjukkan 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju. Instrumen ini pernah digunakan Khalid & Ali, 2005.

- Kepuasan kerja adalah orientasi emosional seorang karyawan untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka (Porter et al., 1974; dalam Setiawan, 2006). Kepuasan kerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Porter et al., (1974; dalam Setiawan, 2006) yang terdiri dari 14 item pertanyaan. Pilihan jawaban menggunakan skala Likert yang menunjukkan 1= sangat tidak setuju sampai 5= sangat setuju. Instrumen ini pernah digunakan Setiawan, 2006.

Analisis Data dan Pembahasan

a. Data Demografi

Frekuensi dan persentase responden menurut status pernikahan, jenis kelamin, tingkat pendidikan, gaji per bulan, tingkat pekerjaan. Dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Data Demografi Responden (N=102)

Variabel Kontrol	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Status pernikahan	Sudah Menikah	21	20,6 %
	Belum Menikah	81	79,4 %
Jenis kelamin	Laki-laki	90	88,2 %
	Perempuan	12	11,8 %
Tingkat pendidikan	SMA	84	82,4 %
	D1,2,3	8	7,8 %
	S1	9	8,8 %
	S2	1	1,0 %
	S3	0	-
Gaji per bulan	1-2JT	80	78,4 %
	>2-3JT	20	19,6 %
	>3-4JT	2	2,0 %
	>4JT	0	-
Tingkat pekerjaan	Staff	99	97,1 %
	Kepala Bag/Divisi	3	2,9 %
	Wakil Kepala Resort	0	-
	Kepala Resort	0	-

Sumber: Data primer yang telah diolah

b. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil analisis faktor dari variabel OCB menyatakan 7 item tidak valid. Untuk variabel keinginan keluar terdapat 1 item tidak valid dan untuk variabel kepuasan kerja terdapat 5 item yang tidak valid. Dengan demikian dari 33 item, hanya 16 item yang dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas untuk variabel OCB menunjukkan *Cronbach's Alpha* ($\alpha = 0.558$), untuk variabel keinginan keluar menunjukkan *Cronbach's Alpha* ($\alpha = 0.909$), sedangkan untuk variabel kepuasan kerja menunjukkan *Cronbach's Alpha* ($\alpha = 0.638$)

c. Hasil Uji Hipotesis

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode Regresi Linear Sederhana. Regresi Linear Sederhana menjelaskan tentang pengaruh variabel independen yaitu *OCB* terhadap variabel dependen yaitu keinginan keluar dan kepuasan kerja.

Hasil pengujian hubungan dan pengaruh antara *OCB* terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja terdapat pada tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2
Hasil Uji Regresi Linear, (standardized coefficient β), N=102

Variabel Independen	Variabel Dependen	
	Keinginan Keluar	Kepuasan Kerja
Status Pernikahan	,183	-,035
Jenis Kelamin	-,041	,031
Tingkat Pendidikan	-,021	-,206*
Gaji Pokok	,236*	-,001
Tingkat Pekerjaan	-,001	,070
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	,289***	,284**
R²	,121***	,124**
F	2,188	2,238

Sumber: Data yang telah diolah

a Variabel dependen: tahap 1 Kepuasan Kerja, tahap 2 Keinginan Keluar

b ***signifikan pada $p < 0.001$

c ** signifikan pada $p < 0.05$

d * signifikan pada $p < 0.1$

Turnover adalah perpindahan permanen, secara sukarela maupun tidak sukarela, oleh karyawan terhadap organisasi (Koslowsky et al, 1997; dalam Khalid & Ali, 2005). *Turnover* sangat terlihat dalam hal pembiayaan yang tinggi dikeluarkan oleh beberapa organisasi dan secara potensial berpengaruh pada biaya hidup karyawan yang melakukan perilaku tersebut (*turnover*). Keinginan keluar lebih sulit diprediksi dibandingkan dengan *actual turnover* karena dipengaruhi oleh banyak faktor (Koh & Goh, 1995; dalam Khalid & Ali, 2005).

Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa *OCB* memiliki hubungan yang positif dan berpengaruh secara positif terhadap keinginan keluar. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi karyawan merasakan *OCB* rentan sekali mempunyai hasrat untuk keluar dari organisasi. Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan apa yang telah dilakukan oleh Khalid & Ali (2005). Penelitian yang dilakukan Khalid & Ali (2005) menghasilkan adanya hubungan yang kuat antara *OCB* terhadap keinginan keluar dan berpengaruh negatif secara signifikan dengan responden para karyawan hotel. Penelitian ini tidak konsisten terhadap penelitian Khalid & Ali (2005) maka hipotesis 1 & 3 tidak didukung, karena responden pada penelitian ini berbeda, yaitu anggota kepolisian murni yang tidak memiliki ancaman dikeluarkan dalam melakukan pekerjaannya sebagai dampaknya adalah perasaan yang nyaman dari ancaman pemutusan hubungan kerja sehingga keinginan keluar dapat dikatakan tidak berpengaruh positif maupun negatif terhadap

kelangsungan pekerjaannya. Dengan demikian karyawan dalam hal ini anggota kepolisian memiliki OCB yang tinggi terhadap organisasi maka akan meningkatkan keinginan keluar.

Kepuasan kerja adalah bagian dari emosi positif yang berhubungan dengan pekerjaan (Seashore et al, 1993; dalam Douglas, 2002). Hasil analisis regresi linear menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan memiliki pengaruh yang signifikan antara OCB terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang dapat diperoleh dalam lingkungan kerja adalah rasa bangga, puas atas keberhasilan melaksanakan tugas sampai tuntas. Keberhasilan tersebut memberikan seseorang status sosial, penghormatan dan pengakuan dari lingkungan masyarakat (Kartono, 1985; dalam Setiawan, 2005). Semua sampel dalam penelitian ini merupakan anggota kepolisian murni yang bekerja pada Resort "X" di wilayah Jawa Barat, dengan kata lain mereka semua adalah abdi negara. Hasil penelitian ini adalah hipotesis 1 & 3 didukung, konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Netemeyer et al; Brown & Leight (1996; dalam Douglas, 2002); Douglas (2002); Todd (2003). Hasil penelitiannya adalah adanya hubungan positif antara OCB terhadap kepuasan kerja dan memiliki pengaruh yang signifikan. Responden dalam penelitian Douglas (2002) adalah para supervisor. Penelitian ini konsisten dengan penelitian Douglas (2002) walaupun sampel yang dipakai berbeda. Dengan demikian karyawan dalam hal ini anggota kepolisian memiliki OCB yang tinggi terhadap organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Implikasi, Keterbatasan Dan Saran Penelitian Mendatang

a. Implikasi Penelitian

Berdasarkan berbagai penemuan dan simpulan di atas, maka peneliti memberikan implikasi yang kiranya dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak yang berkepentingan di lingkungan Kepolisian lingkungan Jawa barat. Hasil dari penelitian ini adalah tingginya OCB menyebabkan tingginya keinginan keluar dan meningkatkan kepuasan kerja. Begitu pentingnya OCB dikelola dengan baik untuk mencegah keinginan keluar dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada organisasi kepolisian di wilayah "X" di Jawa Barat karena bila *turnover* tinggi, organisasi perlu mengeluarkan biaya-biaya pelatihan dan perekrutan karyawan baru serta tidak produktifnya organisasi sedangkan dampak dari semakin tingginya kepuasan kerja maka produktivitas organisasi akan meningkat.

b. Keterbatasan Dan Saran Bagi Penelitian Mendatang

Penelitian ini memberikan beberapa pemikiran untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan juga terdapat beberapa keterbatasan dan saran yang perlu diperhatikan pada penelitian mendatang.

1. Pada penelitian ini responden adalah anggota kepolisian yang tidak memiliki ancaman dalam melaksanakan terhadap keinginan keluar sehingga efek dari OCB tidak memiliki dampak yang begitu berpengaruh bagi anggota kepolisian tersebut. Pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan penelitian pada organisasi yang memiliki tingkat ancaman dikeluarkan dari pekerjaannya bila tidak melakukan tugasnya dengan baik, seperti organisasi sektor publik seperti bank. Hal tersebut agat dapat memperlihatkan dampak OCB terhadap keinginan keluar secara negatif.
2. Jumlah responden dalam relatif sedikit (N=102), sehingga kurang mewakili populasi

yang ada dan setting penelitian hanya pada satu resort di daerah Jawa Barat, ini merupakan kelemahan utama penelitian ini. Untuk mendukung penelitian selanjutnya dalam mendapatkan sampel yang lebih representatif, diperlukan jumlah responden yang lebih besar, misalnya 200 responden. Untuk penelitian selanjutnya juga disarankan untuk lebih memperluas jangkauan wilayah penelitian, misalnya beberapa (lebih dari 2) resort di wilayahnya agar dapat lebih mewakili suatu daerah yang diteliti.

3. Penelitian ini hanya menguji literatur saja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan pengujian terhadap model penelitian melalui analisis model persamaan struktural dengan menggunakan bantuan program aplikasi AMOS (*Analysis of Moment Structure*).
4. Penelitian ini belum mampu menggambarkan fenomena *organizational citizenship behavior* dengan jelas karena keterbatasan metode yang digunakan. Untuk penelitian serupa, disarankan perlunya *longitudinal study*. Hal tersebut perlu dilakukan berdasarkan adanya perbedaan hasil penelitian mengenai topik yang sama yaitu *organizational citizenship behavior*.

Daftar Pustaka

- Budihardjo, A. 2004. Mengenal *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Forum Manajemen Prasetiya Mulya Tahun ke-XVIII, No. 82 April 2004.
- Bowler & Brass. 2003. Relationship and Interpersonal Citizenship Behavior: A Social Network Perspective On Organizational Citizenship Behavior. International Sunbelt Social Network Conference. Mexico (Jurnal Online: <http://www.insna.org/Connections-Web/Volume26-1/8.Sunbelt2003.pdf>).
- Cardona, P, Lawrence, B & Bentler, P. 2003. The Influence of Social and Work Exchange Relationship On Organizational Citizen Behavior. Working Paper No. 497 University Of Navarra.
- Dent, E & Glover, A. 1999. Conceptualizing Ethnicity, Justice, and Resistances During Organizational Change. Pembroke (Jurnal Online: <http://www.uncp.edu/home/dente/GloverDentAcademy2005.pdf>).
- Douglas, K. 2002. Organizational Perceptions and Their Relationship To Job Attitudes, Effort, Performance, and Organizational Behavior. Department of Psychology (Jurnal Online: http://www.uwm.edu/Dept/Grad_Sch/McNair/2003/jewett.pdf).
- Hoffman, Et Al. 2007. Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 92, 555-566.
- Jewett, M & Scholar, M. 2003. Human Resources Management Influence on Organizational Citizenship Behavior. University Of Wisconsin-Milwaukee (Jurnal Online: http://www.uwm.edu/Dept/Grad_Sch/McNair/2003/jewett.pdf).
- Khalid, S & Ali, H.. 2005. The Effect Of Organizational Citizenship Behavior On Withdrawal Behavior: A Malaysian Study. *International Journal Of Management and Entrepreneurship*, 1(1):30-40, 2005.
- Kim, S. 2006. Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior In Korea. Department of Public Administration, Seoul National University of Technology, Seoul, South Korea (Jurnal Online: www.emeraldinsight.com/0143-7720.htm).

- Lima, M.S & Caetano, A. ?. How To Develop Trust In Organization? To Trust Why? ISCTE Business School, Lisbon, Portugal (Jurnal Online: http://www.mitportugal.org/files/lima_caetano.pdf).
- Poza, A.S & Henneberger, F. 2002. Analyzing Job Mobility With Job Turnover Intention: An International Study Comparative. Reaserch Intitute For Labour Economic and Labour Law (Jurnal Online: <http://www.faa.unisg.ch/Publikationen/diskussionspapiere/dp82.pdf>).
- Saragih, R & Joni. 2007. Individualism-Collectivism (ic) As An Individual Difference Predictor Of Organizational Citizenship Behavior (OCB) In An Accounting Environment Setting. Jurnal Manajemen Universitas Kristen Maranatha Bandung; Volume 6, No.2, Mei 2007.
- Setiawan, H. 2005. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Berprestasi Wiraniaga: Studi Kasus di Auto 2000 Bandung. Skripsi Program Strata (S1) Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik, Universitas Kristen Maranatha. Tidak Dipublikasikan.
- Setiawan, R. 2006. Dampak Job Insecurity Terhadap Keinginan Keluar, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional: Studi Empiris Pada Karyawan di Industri Perbankan di Sektor Publik. Skripsi Program Strata (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maratha. Tidak Dipublikasikan.
- Sibarani, M. 2006. Hubungan diantara Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia and Organisasi Vol. 1 No.1-Juli 2006.
- Todd, S. 2003. A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task and Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior. (Jurnal Online: http://etd.lib.fsu.edu/theses/available/etd09232003002030/unrestricted/FinalDissertation_S.Y._Todd.pdf).
- Turner Et Al, 2004. An Improved Job Dimension Scale To Measure Job Satisfaction In Sales Reps. Journal of Academy of Business and Economics Journal of Academy of Business 1 maret 2004 (Highbeam Encyclopedia).