

## ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI OCB PEGAWAI KONTRAK (STUDI PADA PEGAWAI KONTRAK DI LINGKUNGAN UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG)

Arina Ratna Paramita, Mudji Rahardjo, Syuhada Sofian

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### ABSTRACT

*Human resource is the spear from organizations. Without Human Resource, all of the organization resources can't process and developed to get profit, and it is happened on government organization too. The government organization has Organizational Citizenship Behavior, who helped the employee included the contract workers on their social working scope. Some factors that needed to determine higher or lower the OCB's level even contract or permanent workers it is loyalty, obesity and their participation to the organization who covered them.*

*Loyalty, obesity and participation levels of contract workers on government sector is an interesting case to research. This research want to analyze and examine influence factors to the OCB's contract workers in government organization, with working satisfaction and Organization behavior as an independent variable and use Working Motivation as an intervening variable. Sample of this research is a contract workers who working at Diponegoro University, Semarang. Whereas, analysis technique on this research using SEM.*

*Based on the research results, that working satisfaction and organization behavior is positively influential to the contract workers working motivation, whereas working motivation factor with a significant too, that positively influential to the OCB's contract working.*

*Keywords: working satisfaction, organization behavior, working motivation, contract workers*

### PENDAHULUAN

Banyaknya pegawai kontrak di UNDIP seperti yang terlihat pada tabel 1.1, merupakan salah satu merupakan fenomena tersendiri. Setiap tahun terdapat sejumlah pegawai kontrak baru, yang terdaftar maupun tidak. Hal ini membuat jumlah pegawai kontrak di UNDIP semakin bertambah banyak. Padahal, jumlah tersebut tidak berkurang setiap tahunnya, karena menunggu waktu pengangkatan sebagai pegawai tetap di instansi pemerintah, memakan waktu yang tidak sebentar.

Jumlah pegawai kontrak yang semakin banyak tersebut, menimbulkan sejumlah permasalahan, salah satunya tentang kinerja mereka. Pada setiap organisasi, tidak terkecuali organisasi pemerintah terdapat OCB atau *Organizational Citizenship Behavior* yaitu aturan tidak resmi yang bersifat sukarela. Dengan adanya OCB diharapkan pegawai

kontrak dapat lebih menyatu dengan lingkungan pekerjaannya. OCB sangat dibutuhkan di organisasi seperti UNDIP, dimana pekerjaan utamanya adalah melakukan pelayanan dengan sukarela kepada mahasiswa sebagai konsumennya. Beberapa aspek yang dibutuhkan dan sekaligus dapat menentukan tinggi rendahnya kadar OCB para karyawan baik kontrak ataupun permanen adalah loyalitas, kepatuhan dan partisipasi mereka terhadap instansi pemerintah yang menaungi.

Melihat banyaknya pegawai kontrak yang bertahan di UNDIP mungkin mereka mempunyai ketiga yaitu Tingkat loyalitas, kepatuhan dan partisipasi. Atau bisa diandaikan bahwa alasan mereka tetap tinggal adalah karena merasakan kepuasan kerja, menerima dan mengamalkan budaya organisasi serta mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Apabila hal tersebut yang terjadi pada pegawai kontrak UNDIP, maka dapat

diasumsikan bahwa mereka juga secara sukarela telah melakukan OCB di tempat kerja. Berdasarkan permasalahan yang disebutkan di atas, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah :

1. Bagaimana pengaruh faktor kepuasan kerja pegawai kontrak di instansi pemerintahan terhadap motivasi kerja ?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi pemerintah terhadap motivasi kerja ?
3. Bagaimana pengaruh faktor motivasi kerja pegawai kontrak terhadap OCB ?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja Pegawai dan Motivasi Kerja

Mengacu pada pendapat Handoko (1992) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya dengan output yang dihasilkan, dan hal itu meliputi faktor-faktor seperti produktifitas kerja menurun, turnover meningkat dan efektifitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru dan tingginya tingkat kecelakaan.

Menurut Luthans (1997: 431) ada lima indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pembayaran, seperti gaji dan upah  
Semua pegawai, sekalipun itu yang berstatus kontrak, menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan secara adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Apabila gaji yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan kerja. Namun seringkali yang terjadi harapan tidak sesuai dengan kenyataan, apalagi pada mereka yang berstatus pegawai kontrak dimana pembayaran yang diberikan tidak termasuk di dalamnya tunjangan-tunjangan, sehingga membuat mereka tidak mapan dalam perekonomian.
2. Pekerjaan itu sendiri

Kebanyakan pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan mereka untuk dapat menggunakan kemampuan dan keterampilannya, kebebasan dan umpan balik berupa pernyataan tentang betapa baik mereka bekerja. Karakteristik seperti ini membuat pekerjaan akan terasa jauh lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang, akan lebih cepat menimbulkan perasaan jenuh dan bosan. Tetapi pekerjaan yang sangat susah dilakukan dan terlalu menantang justru akan menimbulkan perasaan gagal dan frustrasi.

3. Rekan kerja

Bagi kebanyakan pegawai, bekerja juga menciptakan suatu kesempatan untuk berinteraksi dengan sesama rekan lain dan melebarkan lingkungan sosial. Bekerja juga berarti pemenuhan kebutuhan manusia akan interaksi sosial dengan sesama. Sehingga tidaklah mengejutkan apabila lingkungan sosial di tempat kerja sangat kondusif, maka akan tercipta kepuasan kerja yang tinggi.

4. Promosi

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah ke posisi yang lebih tinggi di organisasi tersebut, termasuk bertambahnya tingginya tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Hal ini juga yang diinginkan para pegawai kontrak, termasuk peningkatan status mereka menjadi pegawai permanen. Pada saat dipromosikan, umumnya karyawan menghadapi tuntutan peningkatan kemampuan dan keahlian serta tanggung jawab. Sebagian besar pegawai sangat menantikan promosi dan merasa sangat positif ketika mendapatkannya. Promosi juga merupakan suatu sarana bagi organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan juga keahlian pegawainya setinggi mungkin.

5. Kepenyeliaan (supervisi)

Supervisi mempunyai peran yang sangat penting bagi manajemen dan para karyawan, hal ini dikarenakan supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan dapat mempengaruhi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Pada umumnya karyawan lebih menyukai apabila mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau berinteraksi dengan karyawan. Dengan supervisi yang sesuai dengan kriteria kebanyakan karyawan, maka peluang untuk menciptakan kepuasan kerja akan lebih tinggi.

Jumlah pegawai kontrak yang ada di instansi-instansi pemerintahan terus bertambah setiap tahunnya. Hal ini pasti akan menimbulkan sebuah pertanyaan tentang motivasi banyak orang tersebut untuk menjadi pegawai kontrak. Apabila kita berbicara tentang motivasi OCB pegawai kontrak, menurut Perry (1996), hal tersebut lebih mengacu kepada kecenderungan individu untuk merespon motif yang terus ada atau unik di dalam sebuah institusi publik. Diantara motif-motif tersebut juga terdapat komitmen atas keinginan masyarakat dan untuk melakukan pekerjaan bagi masyarakat. Lebih luas lagi, pemaparan tersebut merepresentasikan perhatian yang lebih pada penghargaan intrinsik dibandingkan kepada penghargaan yang bersifat ekstrinsik.

Tetapi tentu saja hal tersebut malah menimbulkan pertanyaan baru tentang kesungguhan motivasi pegawai kontrak tersebut. Pada dasarnya untuk memotivasi pegawai kontrak (apalagi yang bekerja di instansi pemerintahan dimana identik dengan gaji kecil) untuk tetap bertahan di suatu instansi dengan kondisi apa adanya akan sangat sulit. Belum lagi adanya anggapan bahwa mereka menjadi pegawai kontrak karena terpaksa daripada menganggur. Apakah yang memotivasi seseorang untuk menjadi pegawai kontrak di instansi pemerintah? Jawaban sederhananya mungkin adalah iming-iming untuk menjadi pegawai tetap atau kemungkinan mereka merasakan kepuasan kerja. Dalam kasus seperti ini dimana pegawai negeri sipil banyak yang dipilih dari kumpulan pegawai-pegawai dengan status kontrak. Oleh karena itu sering pegawai-pegawai kontrak bekerja dengan

lebih keras karena mengharapkan status permanen tersebut.

Tentu saja selain motivasi status permanen tersebut, bisa jadi kepuasan kerja juga menjadi motivator pada seorang pegawai kontrak untuk bertahan pada pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Holland (1989) dan Huling (2000) yang dapat dilihat pada gambar 2.1. Pendapat kedua peneliti tersebut juga dijadikan sebagai dasar hipotesis dalam penelitian ini, yaitu;

*H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kontrak*

### **Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Pegawai Kontrak**

Menurut Robbins (2001), budaya organisasi itu mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi-organisasi lainnya. Sistem makna yang dimaksudkan oleh Robbins tersebut, adalah merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Karakteristik-karakteristik primer yang bersama-sama mencakup hakikat dari budaya suatu organisasi itu antara lain:

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko

2. Perhatian ke rincian

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian kepada rincian

3. Orientasi Hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut

4. Orientasi Orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu

#### 5. Orientasi Tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan di sekitar tim-tim, bukannya individu-individu

#### 6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai

#### 7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan

Karakteristik budaya organisasi yang dikemukakan oleh Robbins hampir sama dengan hasil riset yang dilakukan oleh Hofstede, Geert, Michael Harris Bond dan Chung-Leung Luk pada tahun 1993 (Fuad Mas'ud, 2004: 121). Mereka ini juga mengemukakan enam karakteristik dari budaya organisasi yang juga dipergunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi. Keenam indikator tersebut adalah:

1. Profesionalisme
2. Jarak dari manajemen
3. Percaya pada rekan sekerja
4. Keteraturan
5. Permusuhan
6. Integrasi

Budaya organisasi melakukan beberapa fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota-anggotanya dalam hal beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Hal itu dilakukan dengan cara memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi terhadap misi, strategi, tujuan, cara, ukuran dan evaluasi. Selain itu, budaya organisasi juga dapat berfungsi untuk mengatasi berbagai masalah integrasi internal, dengan cara meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota-anggota organisasi berbahasa, berkomunikasi, kesepakatan atau konsensus internal, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), juga imbalan dan sangsi (Schein, 1991).

Suatu budaya organisasi yang kuat memberikan kepada para karyawan suatu pemahaman yang jelas tentang cara suatu urusan diselesaikan di sekitar sini. Budaya

dapat memberikan suatu stabilitas pada sebuah organisasi (Robbins, 2001).

Budaya organisasi yang kuat juga mempunyai dampak yang besar pada perilaku para anggota organisasi tersebut. Pada suatu budaya organisasi yang dianggap kuat, maka nilai inti organisasi tersebut akan dipegang teguh dan dianut oleh seluruh pegawai. Apabila semakin banyak anggota-anggota yang memegang teguh inti organisasi tersebut, maka akan semakin kuat pulalah budaya organisasi tersebut.

Sebaliknya, suatu budaya yang telah kuat mengakar maka akan semakin berpengaruh pula kepada anggota organisasi tersebut. Hal ini diakibatkan tingginya tingkat kebersamaan dan intensitas sehingga menciptakan suatu iklim internal dari kendali perilaku yang tinggi,

Satu hal yang jelas terjadi akibat dari budaya yang kuat dalam suatu organisasi adalah menurunnya tingkat keluarnya pegawai. Kualitas budaya organisasi yang tinggi akan mengurangi kecenderungan seorang pegawai untuk meninggalkan pekerjaannya dan beralih ke pekerjaan lain. Suatu budaya organisasi yang kuat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi diantara anggota-anggotanya, mengenai hal apa yang dipertahankan oleh organisasinya. Keteguhan dan persatuan semacam itulah yang akan dapat membina kekohesifan, kesetiaan dan pada akhirnya akan menjaga komitmen terhadap organisasinya.

Pada instansi pemerintahan, *turnover* pegawai bisa dibilang sangat langka, yang ada hanyalah penambahan pegawai sehingga digunakan sistem kontrak untuk mengatasi banyaknya *budget* yang harus dikeluarkan pemerintah untuk membayar gaji karyawan. Sangat sedikit pegawai pemerintahan yang meninggalkan pekerjaannya untuk beralih ke pekerjaan lain, bahkan bisa dibilang tidak ada. Pegawai yang meninggalkan pekerjaannya biasanya karena sudah purna tugas atau telah memasuki masa pensiun. Fenomena yang ada justru makin bertambahnya peminat calon pegawai negeri sipil. Apakah benar realita yang terjadi dalam instansi-instansi pemerintahan ini disebabkan oleh adanya budaya organisasi yang kuat.

Banyaknya opini di masyarakat yang mengatakan buruknya etos kerja dan suasana

kerja yang cenderung santai di lingkungan organisasi pemerintahan, malah menjadi daya tarik tersendiri. Bagaimana tidak memperoleh pendapatan tanpa perlu berusaha keras dan berkompetisi tidak dipungkiri lagi membuat pekerjaan di instansi pemerintah menjadi incaran.

Demikian juga dengan para pegawai kontrak yang bekerja di instansi-instansi pemerintah. Jumlah tenaga kontrak di instansi-instansi pemerintah relatif banyak. Sedangkan mereka-mereka yang sudah lama bekerja sebagai pegawai kontrak juga tidak pernah berhenti berharap untuk segera diangkat menjadi pegawai tetap pada akhir masa kontraknya. Apakah motivasi tinggi para pegawai kontrak untuk bertahan di instansinya disebabkan budaya organisasi yang kuat?

Fenomena tersebut sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Kosmono H. Teman (2005) dan dapat dilihat pada gambar 2.2 di bawah ini. Selain itu pendapat tersebut juga akan menjadi dasar salah satu hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

*H2: Budaya Organisasi pegawai kontrak berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi*

### **Motivasi Kerja dan OCB Pegawai Kontrak**

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja merupakan hal yang sangat kompleks karena melibatkan faktor-faktor individual dan organisasional. Faktor individual meliputi kebutuhan (*needs*), tujuan (*goals*) dan kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang termasuk pada faktor organisasional meliputi pembayaran atau gaji (*pay*), keamanan (*job security*), rekan kerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*) dan pekerjaan itu sendiri (*job*) (Gomes, 1995).

*Motivation, Satisfaction and performance seem clearly related* (Hughes et.al; 1999). Pada umumnya pada diri seorang pekerja ada dua hal penting yang dapat memberikan motivasi atau dorongan yaitu masalah *compensation* dan *expectancy*. Khususnya masalah *compensation* sebagai imbalan jasa dari perusahaan kepada karyawan yang telah memberikan

kontribusinya selalu dijadikan sebagai tolok ukur perasaan kepuasan atau tidaknya seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Demikian pula dalam pemberian *compensation* dampak berdampak negatif apabila dalam pelaksanaannya tidak adil dan tidak layak yang pada akhirnya menimbulkan ketidakpuasan. Besar kecilnya *compensation* yang diberikan kepada karyawan seharusnya tergantung kepada besar kecilnya *power of contribution and thinking* yang disampaikan oleh pekerja kepada perusahaannya. Sehubungan dengan hal tersebut mengingat pemberian *compensation* harus adil tentunya harus ada ukuran yang jelas dan transparan berdasarkan *output*-nya (prestasi yang dicapai).

Kebutuhan manusia sendiri adalah merupakan salah satu faktor penentu tingkat motivasi pegawai seperti apa yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam *Two Factors Motivation Theory* (Malayu S.P Hasibuan, 2007:157). Menurut pendapat Herzberg, orang menginginkan dua macam factor kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan pemeliharaan (*Maintenance factors*).

Kebutuhan ini berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketenteraman dan kesehatan badaniah.

Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali kepada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya; orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan meliputi balas jasa, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lain. Hilangnya faktor pemeliharaan dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan (*dissatisfiers* = faktor higienis) dan tingkat absensi serta turnover karyawan akan meningkat. Faktor-faktor pemeliharaan perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan

kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan.

2. Faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang.

Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan tingkat prestasi yang baik.

Jika kondisi ini tidak ada, tidak akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Serangkaian faktor ini dinamakan *satisfiers* atau *motivators* yang meliputi:

- a. Prestasi (*achievement*)
- b. Pengakuan (*recognition*)
- c. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)
- d. Tanggung jawab (*responsibility*)
- e. Kemajuan (*advancement*)
- f. Pengembangan potensi individu (*the possibility of growth*)

Victor Vroom dalam Teori Harapan (Robbins, 2001) mengatakan bahwa kekuatan dari suatu kecenderungan untuk bertindak dengan suatu cara tertentu bergantung pada kekuatan dari suatu pengharapan bahwa tindakan itu akan diikuti oleh suatu keluaran tertentu dan pada daya tarik dari keluaran tersebut individu yang bersangkutan. Teori Harapan terfokus pada tiga hubungan, yaitu:

1. Hubungan Upaya - Kinerja

Probabilitas yang dipersepsikan yang dikeluarkan oleh individu yang mengeluarkan sejumlah upaya tertentu itu akan mendorong kinerja

2. Hubungan Kinerja ï Ganjaran

Derajat sejauh mana individu itu meyakini bahwa berkinerja pada suatu tingkat tertentu akan mendorong tercapainya suatu keluaran yang diinginkan

3. Hubungan Ganjaran ï Tujuan Pribadi

Derajat sejauh mana ganjaran-ganjaran organisasional memenuhi tujuan atau kebutuhan pribadi seorang individu dan potensi daya tarik ganjaran tersebut untuk individu yang bersangkutan.

Berdasarkan asumsi Teori Harapan maka akan terlihat jelas mengapa banyak sekali pegawai yang tidak termotivasi pada pekerjaannya tetapi tetap bekerja di organisasi tersebut dengan melakukan tindakan yang minimum semata-mata hanya untuk menyelamatkan dirinya. Kondisi seperti ini banyak ditemui dalam organisasi pemerintahan.

Masih seperti yang diutarakan oleh Teori Harapan bahwa harapan yang dibawa seorang pegawai ketika memasuki suatu organisasi termasuk didalamnya adalah *reward* harapan. *Reward* nyata yang diterima seorang pegawai, biasanya berupa apa yang diperolehnya dari pekerjaannya, seperti gaji, keamanan kerja, promosi, pujian, kedudukan, pengakuan dan penghargaan. Apa yang diberikan oleh organisasi sebagai balas jasa atas tenaga pegawai ini biasanya disebut dengan *outcomes*. Sepanjang *outcomes* yang diterima oleh pegawai sesuai dengan input dan kualifikasinya, maka individu tersebut tidak akan terganggu dengan apa yang diterima oleh pegawai lain dan juga tidak akan terganggu dengan pekerjaan atau organisasi lain.

OCB atau Organizational Citizenship Behavior atau peraturan Ekstra yang tidak dapat dijelaskan secara formal, tetapi ada dan berakar dalam suatu organisasi. Schnake (1991) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut.

Tetapi dalam kehidupan berorganisasi, OCB yang didefinisikan sebagai bersifat pro-sosial sangat membantu para pegawai baru, tetapi tidak termasuk di dalamnya tentang deskripsi formal pekerjaan mereka, tetapi lebih kepada membantu seorang asisten dengan pekerjaannya, membantu mengerjakan tugas baru, membantu melakukan pekerjaan yang nantinya hanya mengangkat nama kelompok

bukan individu dan pengenalan terhadap pegawai baru.

OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan. Hal ini juga dibenarkan oleh Smith (1983) yang mengungkapkan bahwa OCB dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi.

Secara gamblang OCB digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Tetapi apakah OCB juga mempunyai kegunaan bagi mereka-mereka yang tergolong dalam pegawai kontrak? Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi.

Seseorang yang mau bekerja di instansi pemerintahan pastilah mempunyai perasaan bangga, karena bisa berada di dalamnya apalagi dengan pesaing yang jumlahnya ribuan di seluruh negeri. Oleh karena itu, walaupun hanya berstatus sebagai pegawai kontrak pastilah suatu saat nanti akan menjadi pegawai tetap. Dengan kesetiaan menunggu saat pengangkatan tanpa tergoda dengan pekerjaan atau organisasi lain, maka bisa disimpulkan mereka mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Hal itu dapat terjadi karena untuk mengambil keputusan tetap berada pada level yang rendah dan penuh ketidak pastian bukanlah sesuatu yang mudah.

Definisi pegawai kontrak salah satunya diungkapkan oleh Polivka dan Nardone (1998) yang menyebutkan bahwa mereka itu adalah individu yang dipekerjakan secara eksplisit ataupun implisit dengan jangka waktu yang telah ditentukan, dengan jam kerja minimum dan tidak sistematis. Maka pada dasarnya pekerja kontrak hanya mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasan dan dengan sistem kerja yang satu

arah. Dan hal itu termasuk untuk menerima dan menjadikan OCB yang berlaku sebagai pedoman dalam kehidupan sosial mereka di instansi tersebut.

Pemaparan diatas tentu saja menimbulkan suatu pertanyaan bagaimana motivasi kerja juga berperan dalam OCB pegawai kontrak? Penelitian serupa pernah dilakukan oleh Adam G. Alotaibi (2001), William & Anderson (1991), Nystrom (1993) dan dapat dilihat pada gambar 2.3. Hasil dari ketiga penelitian itulah yang dijadikan sebagai dasar salah satu hipotesis pada penelitian ini, yaitu:

*H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap OCB's Pegawai Kontrak*

## KESIMPULAN

### Kesimpulan Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak di Undip Semarang. Hasil SEM diperoleh nilai C.R. sebesar 5,321, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a1}$ ) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap motivasi adalah positif positif artinya semakin baik kepuasna kerja pegawai kontrak maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai tersebut.

### Kesimpulan Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak di Undip Semarang. Hasil SEM diperoleh nilai C.R. sebesar 4,069, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a2}$ ) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi adalah positif positif artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai tersebut.

### Kesimpulan Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak di Undip Semarang. Hasil SEM diperoleh nilai C.R. sebesar 6,158, berarti nilai tersebut jauh diatas 2,00, sehingga hipotesis nol dapat ditolak dan menerima hipotesis alternatif ( $H_{a3}$ ) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak dapat diterima. Melihat nilai estimate yang bernilai positif dapat diartikan bahwa pengaruh motivasi terhadap OCB pegawai kontrak adalah positif artinya semakin tinggi motivasi kerja pegawai kontrak maka semakin tinggi OCB pegawai tersebut.

Secara keseluruhan disimpulkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Adanya pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai kontrak. Demikian juga halnya motivasi kerja yang berpengaruh terhadap OCB pegawai kontrak, menandakan bahwa pegawai kontrak di UNDIP sangat memperhatikan faktor-faktor kepuasan kerja, budaya organisasi dan motivasi dalam meningkatkan OCBnya.

Berdasarkan model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini, pengujian secara empiris dengan menggunakan penganalisaan Structural Equation Model (SEM) maka hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai kontrak. Demikian pula halnya motivasi pegawai kontrak berpengaruh positif terhadap OCB pegawai kontrak.

Hasil penelitian ini menekankan bahwa tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada pegawai kontrak dapat meningkatkan motivasi pegawai tersebut. Pegawai yang telah merasa puas atas pekerjaan, gaji maupun suasana kerja dapat mendorong pegawai tersebut untuk menyelesaikan setiap pekerjaan dengan baik dan cepat. Pada kondisi sehari-hari, setiap pegawai kontrak yang memiliki kepuasan kerja akan merasa dihargai oleh instansi sehingga pegawai tersebut memiliki dorongan untuk menyelesaikan setiap pekerjaannya sebagai imbalan atas perhatian yang diberikan oleh instansi.

Adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi pegawai menekankan bahwa adanya budaya kerja yang kondusif menandakan bahwa suasana kerja yang tercipta menjadi lebih harmonis baik kaitannya dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Adanya suasana kerja yang harmonis secara langsung dapat menumbuhkan kepercayaan pada diri pegawai untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Selain itu juga adanya budaya kerja yang kondusif merupakan harapan setiap pegawai sehingga mereka merasa nyaman dan aman dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Kaitannya dengan motivasi kerja, adanya budaya kerja yang baik menuntut adanya peningkatan kinerja organisasi sehingga sangat mendukung menuntut adanya motivasi yang tinggi dari setiap pegawai dalam menyelesaikan setiap pekerjaan agar organisasi menjadi lebih baik dari kondisi sebelumnya.

OCB membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerjasama. Diharapkan dengan suasana yang seperti itu maka ketegangan di antara para pegawai dapat dikurangi dan karena suasana yang mendukung diharapkan produktivitas pegawai meningkat, sehingga akan tercapai keefektifan dengan keefisienan.

OCB digambarkan sebagai sesuatu yang bermanfaat untuk pegawai dalam kehidupan berorganisasi. Secara luas diketahui bahwa pegawai kontrak menerima hak-hak yang tidak sama dengan para pegawai tetap. Satu hal yang mungkin sama antara pegawai tetap dan pegawai kontrak adalah komitmen mereka terhadap organisasi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aloitabi, Adam.G; Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study of Public Personel in Kuwait; **Public Personnel Management Vol 30, No. 3**; Fall: 2110
- Buchari Zainun; **Administrasi dan Manajemen: Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia**; Januari 2004: Jakarta: Ghalia Indonesia
- Eddy. M.Susanto; Hubungan antara Temperamen Karyawan, Pemberian

- Kompensasi dan Jenjang Karier yang tersedia terhadap Prestasi Kerja Karyawan; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, vol.5, No.1; Maret 2003: 42 ï 55
- Faustino Cardoso Gomes; **Manajemen Sumber Daya Manusia**; Penerbit ANDI; Yogyakarta: 2003
- Feather, NT and Rauter, Katrin A; Organizational Citizenship Behaviors in Relation in Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values; **Journal of Occupational and Organizational Psychology**; 2004: 77, 81 ï 94
- Fuad Masôud; **Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi**; Badan Penerbit Universitas Diponegoro; Semarang: 2004
- H. Malayu SP Hasibuan; **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Revisi; Bumi Aksara; Jakarta: 2007
- H. Teman Koesmono; Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan** Vol. 7 No. 2; September 2005: 171 ï 188
- Houston, David.J; Public Service Motivation: A Multivariate-Test; **Journal of Public Administration Research and Theory**; October: 2000
- Husein Umar; **Strategic Management in Action**; PT. Gramedia Pustaka Utama; Jakarta: 2003
- Igalens, Jacques and Roussel, Patrice; A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction; **Journal of Organizational Behavior**; 1999: 20, 1003- 1025
- Luthans, Fred; **Organizational Behavior**. Third Edition; The Mc.Graw-Hill Companies Inc; New York: 1997
- Malhotra, Neeru and Mukherjee, Avinandan; The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres; **The Journal of Services Marketing**: Vol.18 No.3; 2004: 162 - 174
- McKinnon, Jill.L; Harrison, Graeme.L; Chow, Chee.W and Wu, Anne; Organizational Culture: Association with Commitment, Job Satisfaction, Propensity to Remain. And Information Sharing in Taiwan; **International Journal of Business Studies** Vol.11. No.1; June; 2003: 25 ï 44
- Robbins, Stephen.P; **Perilaku Organisasi**; Edisi Kesepuluh; PT. Indeks Kelompok Gramedia; Jakarta: 2006
- S. Pantja Djati dan M. Khusaini; Kajian terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**; vol.5, No.1; Maret 2003: 25-41
- Sekaran, Uma; **Research Methods For Business**. 4<sup>th</sup> Edition; Jhon Wiley and Sons Inc; New York: 2003
- Soedjono; Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya; **Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan**, vol.7, No.1; Maret 2005: 22-47