

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Penelitian

Data penelitian yang diperoleh dari Skala OCB, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi akan digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis dengan menggunakan skor hipotetik dan empirik. Data skor hipotetik dan skor empirik yang dideskripsikan adalah nilai minimum, maksimum, jarak sebaran (*range*), standar deviasi dan rata-rata (*mean*). Hasil analisis Skala OCB diperoleh data hipotetik dengan skor minimum subjek yaitu $1 \times 33 = 33$ dan skor maksimal $4 \times 33 = 132$, rerata hipotetik $(132 + 33) : 2 = 82.5$, jarak sebaran hipotetik $132 - 33 = 99$ dan standar deviasi $(132 - 33) : 6 = 27.5$. Sedangkan hasil analisis dari data empirik yaitu skor minimum 74 dan skor maksimum 120, rerata empirik 97.4 dan standar deviasi 11.137. Hasil analisis Skala Kepuasan Kerja diperoleh data hipotetik dengan skor minimum subjek yaitu $1 \times 46 = 46$ dan skor maksimal $4 \times 46 = 184$, rerata hipotetik $(184 + 46) : 2 = 115$, jarak sebaran hipotetik $184 - 46 = 138$ dan standar deviasi $(184 - 46) : 6 = 23$. Sedangkan hasil analisis dari data empirik yaitu skor minimum 84 dan skor maksimum 178, rerata empirik 134.7 dan standar deviasi 20.483. Hasil analisis Skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh data hipotetik dengan skor minimum subjek yaitu $1 \times 24 = 24$ dan skor maksimal $4 \times 24 = 96$, rerata hipotetik $(96 + 24) : 2 = 60$, jarak sebaran hipotetik $96 - 24 = 72$ dan standar deviasi $(96 - 24) : 6 = 12$. Sedangkan

hasil analisis dari data empirik yaitu skor minimum 52 dan skor maksimum 87, rerata empirik 70.12 dan standar deviasi 8.435. Deskripsi data penelitian yang digunakan sebagai dasar pengujian hipotesis penelitian ini diperoleh dari dua skala yaitu Skala *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. Deskripsi data penelitian Skala *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi dapat dilihat pada tabel 7 di bawah ini.

Tabel 1 Deskripsi Data Penelitian Skala *Organizational Citizenship Behavior*, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Variabel	N	Data Hipotetik				Data Empirik			
		Mean	Skor		SD	Mean	Skor		SD
			Min	Max			Min	Max	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	65	82.5	33	132	27.5	97.43	74	120	11.137
Kepuasan Kerja	65	115	46	184	23	134.7	84	178	20.483
Komitmen Organisasi	65	60	24	96	12	70.12	52	87	8.435

Keterangan:

- N = Jumlah subjek
- Mean = Rerata
- Min = Skor minimal atau terendah
- Max = Skor maksimal atau tertinggi
- SD = Standar Deviasi

2. Kategorisasi Hasil Penelitian

Berdasarkan data deskriptif, maka dapat dilakukan kategorisasian pada dua variabel penelitian. Kategori data dalam penelitian menurut Azwar (2015) digunakan untuk menempatkan individu kedalam kelompok yang terpisah secara berjenjang menurut suatu kontinum yang diukur. Klarifikasi masing - masing variabel yaitu :

a. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Peneliti melakukan kategorisasi Skala OCB berdasarkan nilai mean dan standar deviasi hipotetik dengan mengelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah seperti terlihat pada tabel

Tabel 2 Kategorisasi Skor Skala *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Kategori	Pedoman	Skor	N	Presentase
Tinggi	$X > (\mu + 1\sigma)$	$X \geq 110$	7	10,7%
Sedang	$\mu - 1\sigma \leq X < \mu + 1\sigma$	$55 \leq X < 110$	58	89,3%
Rendah	$X < (\mu - 1\sigma)$	$X < 55$	-	0
Total			65	100%

Keterangan :

X = X – Skor subjek

μ = Mean atau rerata hipotetik

σ = Standart deviasi hipotetik

Pada variabel OCB ini dikategorisasikan menjadi 3 yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi berdasarkan rerata dan standar deviasi secara hipotetik diperoleh hasil yaitu kategorisasi tinggi sebesar 10,7% (7 subjek), kategori sedang sebesar 89,3% (0 subjek), dan kategori rendah 0% (0 subjek). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada OCB pada penelitian ini cenderung sedang.

b. *Kepuasan Kerja*

Peneliti melakukan kategorisasi Skala OCB berdasarkan nilai mean dan standar deviasi hipotetik dengan mengelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah seperti terlihat pada tabel 9

Tabel 3 Kategorisasi Skor Skala Kepuasan Kerja

Kategori	Pedoman	Skor	N	Presentase
Tinggi	$X > (\mu + 1\sigma)$	$X \geq 138$	27	41,5%
Sedang	$\mu - 1\sigma \leq X < \mu + 1\sigma$	$92 \leq X < 138$	37	56,9%
Rendah	$X < (\mu - 1\sigma)$	$X < 92$	1	1,6%
Total			65	100%

Keterangan :

X = X – Skor subjek

μ = Mean atau rerata hipotetik

σ = Standart deviasi hipotetik

Pada variabel kepuasan kerja ini dikategorisasikan menjadi 3 yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi berdasarkan rerata dan standar deviasi secara hipotetik diperoleh hasil yaitu kategorisasi tinggi sebesar 41,5% (27 subjek), kategori sedang sebesar 56,9% (37 subjek), dan kategori rendah 1,6% (1 subjek). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada kepuasan kerja pada penelitian ini cenderung sedang.

c. Komitmen Organisasi

Peneliti melakukan kategorisasi Skala Komitmen Organisasi berdasarkan nilai mean dan standar deviasi hipotetik dengan mengelompokkan menjadi tiga kategori yaitu tinggi, sedang, dan rendah seperti terlihat pada tabel 10

Tabel 4 Kategorisasi Skor Skala Komitmen Organisasi

Kategori	Pedoman	Skor	N	Presentase
Tinggi	$X > (\mu + 1\sigma)$	$X \geq 72$	29	44,6%
Sedang	$\mu - 1\sigma \leq X < \mu + 1\sigma$	$48 \leq X < 72$	36	56,4%
Rendah	$X < (\mu - 1\sigma)$	$X < 48$	-	0%
Total			30	100%

Keterangan :

- X = X – Skor subjek
- μ = Mean atau rerata hipotetik
- σ = Standart deviasi hipotetik

Pada variabel komitmen organisasi ini dikategorisasikan menjadi 3 yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi berdasarkan rerata dan standar deviasi secara hipotetik diperoleh hasil yaitu kategorisasi tinggi sebesar 44,6% (29 subjek), kategori sedang sebesar 55,4% (36 subjek), dan kategori rendah 0% (0 subjek). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada komitmen organisasi pada penelitian ini cenderung sedang.

3. Uji Prasyarat

Sebelum melakukan uji hipotesis yang menggunakan teknik analisis regresi ganda terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi terlebih dahulu, yaitu melakukan uji normalitas dan uji linearitas (Hadi, 2015).

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui sebaran data yang diukur memiliki sebaran data yang normal atau tidak normal. Uji normalitas menggunakan teknik analisis model *one sample Kolmogorov-Smirnov* (KS-

Z). Pedoman yang digunakan adalah apabila nilai signifikansi $KS-Z > 0.050$ maka sebaran data mengikuti distribusi normal dan apabila nilai signifikansi $KS-Z \leq 0.050$ maka sebaran data tidak mengikuti distribusi normal (Hadi, 2015). Dari hasil uji normalitas variabel OCB diperoleh $KS-Z = 0.090$ dengan $p = 0.200$. Pada variabel Kepuasan Kerja diperoleh $KS-Z = 0.086$ dengan $p = 0.200$. Pada variabel Komitmen Organisasi diperoleh $KS-Z = 0.96$ dengan $p = 0.200$. Data tersebut menunjukkan bahwa skor variabel OCB, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berdistribusi normal.

Menurut Hadi (2016) normal atau tidaknya data dalam penelitian tidak berpengaruh pada hasil akhir. Lebih lanjut, ketika subjek dalam jumlah besar atau jumlah subjek pada penelitian $N > 30$ maka data dikatakan terdistribusi normal. Menurut Hadi (2016) hal ini terjadi karena uji normalitas hanya memberikan gambaran dari distribusi Gaussian (tidak bertentangan dari garis plot dan diagram dalam uji normalitas). Oleh karena itu, tidak ada kaitannya dengan uji linieritas dan korelasi karena kedua uji tersebut memiliki fungsi yang berbeda. Uji linieritas untuk mengetahui apakah kedua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak.

Sedangkan uji korelasi untuk mengetahui apakah kedua variabel saling berhubungan. Dengan demikian variabel kepuasan kerja, variabel komitmen organisasi dan variabel OCB dapat digunakan ke langkah berikutnya, yaitu uji linieritas dan hipotesis.

Tabel 5 Hasil Normalitas Variabel OCB, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Variabel	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	
	Statistic	Sig
OCB	0.090	0.200
Kepuasan Kerja	0.086	0.200
Komitmen Organisasi	0.096	0.200

b. Uji Linieritas

Uji linearitas dilakukan untuk menguji apakah hubungan antar variabel bebas dan tergantung linier atau tidak dengan menguji nilai signifikansi F. Pedoman yang digunakan adalah jika $p < 0.050$ berarti kedua variabel ada hubungan yang linier dan apabila nilai $p \geq 0.050$ berarti kedua variabel bukan hubungan yang linier (Hadi, 2015). Berdasarkan hasil uji linieritas antara variabel kepuasan kerja dengan OCB diperoleh $F = 191.706$ dan $p = 0.000$. Sedangkan hasil uji linieritas antara variabel komitmen organisasi dengan OCB diperoleh $F = 21.576$ dan $p = 0,000$. Dari data tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB dan hubungan komitmen organisasi dengan OCB merupakan hubungan yang linier.

4. Uji Hipotesis

Setelah dilakukan uji normalitas dan uji linieritas sehingga semua prasyarat terpenuhi, maka dilakukan uji hipotesis dengan menggunakan teknik korelasi regresi ganda. Teknik korelasi ganda digunakan untuk menetapkan

hubungan antara lebih dari satu variabel dengan satu variabel terikat. Pedoman untuk uji korelasi adalah apabila $p < 0,050$ berarti terdapat korelasi yang signifikan antara variabel dan apabila $p > 0,050$ berarti tidak ada korelasi antara variabel.

Berdasarkan hasil analisis korelasi regresi ganda diperoleh koefisien korelasi (r_{xy}) hipotesis 1 (satu) = 0.715 dengan $p = 0.000$, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan OCB pada guru. Koefisien korelasi (r_{xy}) hipotesis 2 (dua) = 0.477 dengan $p = 0.000$, hal ini menunjukkan ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan OCB pada guru. Koefisien korelasi (r_{xy}) hipotesis 3 (tiga) = 0.721 dengan $F = 33.507$ serta $p = 0.000$, menunjukkan ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama dengan OCB pada guru, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima.

Diterimanya hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan koefisien determinasi (R^2) variabel kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 0.511 atau 51,1% kepada variabel OCB dan sisanya 48,9% dipengaruhi variabel lainnya. Koefisien determinasi (R^2) variabel komitmen organisasi memberikan sumbangan efektif sebesar 0.228 atau 22,8% kepada OCB dan sisanya 77,2% dipengaruhi variabel lainnya. Serta koefisien determinasi (R^2) variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif sebesar 0.519 atau 51,9% kepada variabel OCB dan sisanya 48,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut Organ, Podsakoff, dan Mackenzie (2006) variabel lainnya yang dapat mempengaruhi OCB seperti keadilan, gaya

kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi, masa kerja, dan jenis kelamin. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja lebih berpengaruh daripada komitmen organisasi dalam meningkatkan OCB pada guru, dimana guru harusnya lebih meningkatkan kepuasan kerja agar OCB yang dimilikinya lebih tinggi.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 1 (satu) yaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan OCB di peroleh koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0.715 dengan $p = 0.000$. Artinya hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini diterima. Diterimanya hipotesis 1 (satu) menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki oleh guru maka akan semakin tinggi OCB pada guru. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dimiliki oleh guru maka akan semakin rendah OCB pada guru. Penelitian yang dilakukan oleh Ristiana (2013) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku OCB, disebabkan karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab.

Diterimanya hasil hipotesis 1 (satu), menunjukkan bahwa kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi OCB. Hasil penelitian yang lainnya dilakukan oleh Nafi dan Indrawati (2017) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB para karyawan. Sehingga apabila kepuasan kerja yang dimiliki karyawan tinggi maka semakin

tinggi OCB pada karyawan. Sebaliknya apabila kepuasan kerja yang dimiliki karyawan rendah maka OCB pada karyawan juga rendah.

Kategorisasi hasil skor subjek dibagi menjadi tiga yaitu tinggi, sedang dan rendah. Kepuasan kerja yang tinggi dapat diartikan bahwa guru mendapatkan kepuasan selama bekerja menjadi seorang guru. Sedangkan kepuasan kerja yang rendah diartikan bahwa karyawan tidak atau cenderung kurang mendapat kepuasan selama bekerja. Berdasarkan hasil kategorisasikan menjadi 3 yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi berdasarkan rerata dan standar deviasi secara hipotetik diperoleh hasil yaitu kategorisasi tinggi sebesar 41,5% (27 subjek), kategori sedang sebesar 56,9% (37 subjek), dan kategori rendah 1,6% (1 subjek). Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada kepuasan kerja pada penelitian ini cenderung sedang. Berdasarkan hasil diatas dapat peneliti simpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada guru masih kurang dan harus di tingkatkan lagi. Sesuai dengan tujuan instansi mengharuskan kepuasan kerja yang dimiliki tinggi.

Jex (2002) menjelaskan bahwa kepuasan kerja membuat karyawan memiliki perasaan positif terhadap tempat mereka bekerja. Jex menjelaskan lebih lanjut ketika karyawan memiliki perasaan positif terhadap tempat mereka bekerja, hal ini akan cenderung memunculkan perilaku OCB. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soegandhi, Susanto dan Setiawan (2013) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku OCB terhadap karyawan. Dengan demikian, karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan meningkatkan perilaku OCB sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi tentunya tidak lepas dari peran aspek-

aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2011) yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja dan kondisi kerja.

Aspek pekerjaan itu sendiri adalah sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggungjawab dalam suatu tugas tertentu dan lapangan pekerjaan yang menarik (Robbins, 2007). Menurut Luthans (1995), unsur ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menyenangkan dan menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar dan menjalankan tugasnya dengan sukarela. Kesenangan yang dirasakan karyawan akan menimbulkan keterikatan dalam dirinya dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut meskipun ada kesempatan bekerja ditempat lain.

Hal ini diperkuat dengan data dilapangan, dimana sebagian besar subjek mengatakan setuju pada aitem favorable aspek pekerjaan itu sendiri. Artinya subjek merasa senang dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, subjek tidak merasa lelah dengan pekerjaannya karena subjek merasa mencintai pekerjaannya, subjek bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya dan subjek merasa sangat senang mendapatkan posisi pekerjaan yang sekarang ditekuninya. Hal inilah yang dapat membuat subjek merasakan kepuasan dalam bekerja, dimana jika subjek mempunyai kepuasan kerja yang tinggi maka dengan mudah subjek juga memunculkan perilaku OCB yang dimilikinya.

Aspek gaji merupakan upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam

posisi yang sama (Robbins, 2007). Heller *et al* (2002) tentang keterkaitan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* bahwa kepuasan kerja adalah suatu konstruk yang sangat penting dalam perilaku organisasional dan berhubungan dengan *outcome* yang penting seperti kinerja tugas, perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*), ketidakhadiran kerja, dan kepuasan dalam kehidupannya. (Wexley dan Yulk, 1977) dalam bukunya Moch. As'ad (2004) menyatakan bahwa *Out comes* merupakan sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, simbol, dan penghargaan. Robbins (2001) mengatakan bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan". Bila karyawan merasa puas dengan upahnya, maka akan timbul rasa senang dalam melakukan pekerjaannya dan bersedia bekerja melebihi job deskripsi yang ada.

Hal ini diperkuat dengan data lapangan yang menunjukkan bahwa gaji yang diterima subjek cukup untuk memenuhi kehidupannya, bahkan bisa digunakan untuk keperluan lainnya. Sehingga subjek merasa puas terhadap pekerjaannya yang seimbang antara gaji dan beban kerja yang menjadi tanggungjawab subjek.

Aspek promosi mengacu pada sejauh mana pergerakan atas kesempatan maju di antara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi

mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa adil. Naveed (2011) mengemukakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah promosi jabatan. Promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawannya, bahkan setiap karyawannya menjadikan promosi jabatan sebagai sebuah impian dan tujuan yang selalu di harapkan oleh karyawan. Promosi jabatan tidak hanya semata mata akan memberikan kekuasaan lebih tapi juga membuat karyawan akan merasa status sosialnya meningkat. Promosi jabatan yakni perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi, sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Saputra (2015) promosi merupakan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.karyawan akan merasa puas dengan pekerjaannya dimana hal ini akan membuat karyawan bersedia bekerja melebihi pekerjaan pokoknya.

Hal ini diperkuat dengan data dilapangan yang menunjukkan subjek tidak merasa kesal dengan kesempatan promosi, dimana subjek merasa instansi sudah adil dalam menaikkan jabatan pada guru-guru. Beban kerja dan banyaknya tugas sebanding dengan jabatan yang diterima sehingga subjek merasa semakin bersemangat dalam bekerja.

Aspek pengawasan adalah sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan yang baik dengan bawahan serta mau memenuhi kepentingan

bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan karyawan dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan dan memberikan dampak positif terhadap kepuasan karyawan. Sikap yang ditampilkan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi cara kerja dan semangat bawahan atau pegawai dalam melakukan pekerjaan melebihi dari yang diharapkan. Menurut Maxwell (1995) mengatakan bahwa “Sikap seseorang tidak dapat menghentikan perasaannya, tetapi sikap bisa menjaga agar perasaan tidak menghentikan seseorang”. Jadi, pentingnya seorang pimpinan untuk memiliki sikap positif karena dengan sikap yang demikian pemimpin akan menjadi lebih tangguh, lebih kuat, dan juga memiliki pikiran yang positif dalam menghadapi persoalan yang dihadapi dan penting untuk diingat bahwa pemimpin pasti mempengaruhi para bawahannya agar bekerja, dengan memiliki sikap yang baik maka pemimpin pun akan menarik orang-orang untuk bersikap baik, demikian pula sebaliknya. Jadi pemimpin secara tidak langsung pasti mempengaruhi bawahannya dan bawahan yang merasa puas akan bekerja lebih dari yang diharapkan.

Hal ini diperkuat dengan data lapangan dalam pekerjaan subjek merasa mendapatkan dukungan dari atasan sehingga subjek merasa aman dan nyaman saat bekerja. Subjek juga mempunyai hubungan yang baik dengan atasan sehingga membuat subjek bersemangat dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Selain itu sebagian besar subjek merasa bahwa atasan mereka memperhatikan pekerjaannya sehingga dengan hal itu subjek merasa mendapatkan dukungan penuh dari atasan dalam bekerja

Aspek rekan kerja adalah tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Bagi kebanyakan karyawan, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Robbins, 2007). Luthan (1998) menyatakan bahwa “Rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual”. Kepuasan terhadap rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial. Bagi kebanyakan karyawan, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja (Robbins, 2007). Kelompok kerja yang dapat memberikan dukungan, nasehat atau saran, bantuan kepada sesama rekan kerja akan menimbulkan suasana kerja yang nyaman, sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik sekalipun melebihi pekerjaan pokok. Kepuasan terhadap kesempatan promosi mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis dan keinginan untuk rasa keadilan (Robbins, 2007).

Hal ini sejalan dengan data lapangan subjek merasa mendapatkan dukungan dari rekan kerja ketika menyelesaikan pekerjaannya. Ketika jam istirahat subjek dan rekan kerjanya bisa ngobrol santai sehingga bisa membuat rileks. Hal ini membuat subjek jadi bersemangat dan berkonsentrasi dalam menjalankan pekerjaannya walaupun pekerjaannya sulit sekalipun.

Aspek kondisi kerja adalah pengaruh yang sederhana terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (bersih, lingkungan menarik, misalnya), maka karyawan akan lebih mudah menjalankan pekerjaannya. Jika kondisi kerja buruk (panas, lingkungan yang bising, misalnya), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, pengaruh kondisi kerja terhadap kepuasan kerja mirip dengan kelompok kerja (Luthans, 2011).

Hal ini sejalan dengan data dilapangan bahwa subjek merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya dan fasilitas yang diberikan oleh instansi sehingga membuat subjek bersemangat dan konsentrasi dalam bekerja. Rasa nyaman, aman dan fasilitas yang diberikan oleh instansi pada pagewainya akan sangat menentukan kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawainya.

Berdasarkan beberapa uraian diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja setiap aspeknya yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, rekan kerja dan kondisi kerja memiliki hubungan yang dapat mempengaruhi OCB pada karyawan. Kepuasan kerja memiliki perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang di hadapinya, yaitu suatu perasaan berprestasi dan meraih kesuksesan dalam bekerja, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi organisasi serta mendapatkan jerih payah hasil kerjanya (Azri, 2011). Pendapat ini didukung oleh George & Brief (dalam Jex, 2002) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja akan meningkatkan perasaan positif dalam bekerja, sehingga frekuensi mereka dalam menolong rekan kerja menjadi semakin meningkat, pola perilaku menolong inilah yang merupakan perilaku OCB. Oleh karena itu,

kepuasan kerja penting dalam meningkatkan perilaku OCB pada karyawan. Peran penting tersebut pada penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 0.511 atau 51,1% pada OCB dan sisanya 48,9% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis 2 (dua) yaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB di peroleh koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0.477 dengan $p = 0.000$. Artinya hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini diterima. Diterimanya hipotesis 2 (dua) menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru maka akan semakin tinggi OCB pada guru. Sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi yang dimiliki oleh guru maka akan semakin rendah OCB pada guru. Penelitian yang dilakukan oleh Nsichudin dan Azzuhri (2013) juga menyatakan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB. Semakin tinggi komitmen organisasi maka akan semakin tinggi OCB, sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi maka akan semakin rendah OCB.

Kategorisasi hasil skor subjek dibagi menjadi tiga yaitu tinggi, sedang dan rendah. Komitmen organisasi yang tinggi dapat diartikan bahwa guru merasa keterikatan pada instansinya. Sedangkan komitmen organisasi yang rendah diartikan bahwa karyawan tidak atau cenderung kurang merasa terikat pada instansinya. Berdasarkan hasil kategorisasikan menjadi 3 yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi berdasarkan rerata dan standar deviasi secara hipotetik diperoleh hasil yaitu kategorisasi tinggi sebesar 44,6% (29 subjek), kategori sedang sebesar 55,4% (36 subjek), dan kategori rendah 0% (0 subjek). Sehingga

dapat disimpulkan bahwa pada komitmen organisasi pada penelitian ini cenderung sedang. Berdasarkan hasil di atas dapat peneliti simpulkan bahwa komitmen organisasi pada guru masih kurang dan harus ditingkatkan lagi. Sesuai dengan tujuan organisasi yang mengharuskan guru mempunyai komitmen organisasi yang tinggi.

Menurut Greenberg dan Baron (2003) karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi. Karyawan dengan loyalitas tinggi bersedia berkorban demi kepentingan organisasi. Bentuk konkretnya dalam kehidupan sehari-hari didalam organisasi adalah dengan bersikap sebagai anggota organisasi yang baik. Karyawan akan menerapkan OCB dalam hubungannya dengan organisasi dan rekan kerjanya. Semakin karyawan berkomitmen terhadap organisasi, semakin karyawan ingin bersikap melebihi tuntutan tugas apabila dibutuhkan. Hal ini membuat karyawan terlibat dalam berbagai bentuk OCB. Komitmen organisasi yang tinggi akan membuat karyawan bekerja dengan baik untuk tujuan instansi. Menurut Allen dan Meyer (1990) komitmen organisasi dibagi menjadi tiga dimensi yaitu, *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif) dan *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan)

Aspek *affective commitment* (komitmen afektif) menunjukkan tingkat keterikatan karyawan dengan organisasi termasuk kepercayaan, kemauan dan keinginan terkait pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi pada organisasi akan melakukan apapun untuk memajukan organisasi karena yakin dan percaya pada organisasi dimana

karyawan tersebut bekerja (Luthans, 2005). Pada saat karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, maka karyawan tersebut dengan sepenuh hati memiliki kepuasan dalam bekerja, dan rela melakukan tindakan yang bertujuan memajukan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Felicia (2014) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan berpengaruh antara komitmen afektif (*affective commitment*) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Anggota organisasi akan menunjukkan perilaku yang baik untuk organisasinya, karena anggota organisasi atau karyawan merasa memiliki rasa kebersamaan dengan anggota organisasi atau karyawan yang lainnya, hal tersebut terjadi karena karyawan merasa ada kenyamanan di tempat kerja, sehingga perilaku *extra* yang di tunjukan karyawan dalam bekerja semakin baik, maka organisasi pun akan memberikan perlakuan yang baik pada anggota organisasinya. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki kepercayaan dan pemahaman mengenai pencapaian dan nilai-nilai yang hendak dikembangkan oleh organisasinya maka memiliki OCB yang rendah. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Primawai (2018) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kecenderungan OCB rendah maka karyawan akan memiliki pikiran yang negatif mengenai perusahaannya dan merasa perusahaan akan merugikan.

Hal ini diperkuat dengan data lapangan subjek merasa senang menghabiskan sisa karirnya karena subjek merasa instansinya memiliki arti pribadi bagi guru-guru nya. Subjek juga merasa masalah instansi adalah masalah

pribadinya. Dengan perasaan senang ini subjek dapat bersemangat dalam bekerja dan dapat memunculkan perilaku OCB saat bekerja.

Aspek *normative commitment* (komitmen normatif) yang mengacu pada loyalitas karyawan dengan organisasi dan karyawan yang diwajibkan merasa terhadap organisasinya. Menurut Kilic (2013) karyawan yang memiliki ketersediaan melakukan yang terbaik untuk organisasinya maka akan cenderung memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi, hal ini menyebabkan karyawan akan menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan kepadanya akan dikerjakan dengan baik. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki ketersediaan untuk mengusahakan yang terbaik untuk organisasinya memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) yang rendah. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Felicia (2014) dapat diketahui komitmen normatif dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) karena merasa perilaku tersebut adalah sebuah kewajiban, dipercayakan tanggung jawab yang besar agar karyawan tetap bertahan di organisasi tersebut, dan perasaan tersebut merupakan adanya keterpaksaan dan tekanan dari pihak lain, sehingga tidak menciptakan suatu perilaku *extra-role* bagi organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Primawaati (2018) yang menyatakan bahwa akan meninggalkan kegiatan yang sedang diadakan oleh instansinya dan mengesampingkan kewajiban untuk karyawan memiliki kecenderungan *organizational citizenship behavior* (OCB) rendah maka karyawan akan bekerja dengan sesuka hati, menjaga keberlangsungan instansi. Hal ini diperkuat dengan data lapangan subjek mengaku bahwa tetap setia

dengan pekerjaannya, dan disaat sibuk subjek tetap menjalankan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sehingga subjek bisa memunculkan perilaku OCB saat bekerja.

Selanjutnya, aspek *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) mengarah pada nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Komitmen berkelanjutan dapat meningkatkan OCB, semakin komitmen berkelanjutan meningkat maka OCB juga akan meningkat dalam organisasi karena karyawan merasa butuh dengan pekerjaannya sekarang. Robbins dan Judge (dalam Felicia, 2014) yang menyatakan karyawan memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggap pekerjaan tersebut sebagai suatu pemenuhan kebutuhan, dengan cara mendapatkan benefit dari investasi (waktu, usaha dan uang), adanya karir yang menunjang, sehingga karyawan menunjukkan diri kepada organisasi agar dapat diakui dan dapat menaikan jabatan dengan cara melakukan perilaku yang positif yaitu perilaku *extra-role*, sehingga karyawan bertahan dengan melakukan hal-hal yang positif, yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki prestasi yang bagus dan kinerja yang baik akan termotivasi untuk berprestasi dan meningkatkan kinerjanya sehingga karyawan akan merasa di akui eksistensinya dalam organisasi. Sebaliknya, menurut Kilic (2013) karyawan yang tidak memiliki keinginan untuk bertahan dalam organisasi akan cenderung memiliki *organizational citizenship behavior* (OCB) rendah, hal ini disebabkan karena karyawan tersebut akan merasa tidak bahagia dan tidak puas dengan pekerjaannya.

Hal ini diperkuat dengan data lapangan subjek merasa menjadi bagian dari organisasi, dengan organisasi ini subjek merasa sangat terbantu secara ekonomi dan subjek menjadi sangat bersemangat dalam melakukan pekerjaan sehingga dengan mudah memunculkan perilaku OCB dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa uraian diatas menunjukkan bahwa komitmen organisasi setiap dimensinya yaitu *affective commitment* (komitmen afektif), *normative commitment* (komitmen normatif) dan *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan) memiliki hubungan yang dapat mempengaruhi OCB pada karyawan. Komitmen organisasi menjadi salah satu faktor penting yang berperan dalam terciptanya OCB. Komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan memiliki keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi, serta memiliki keyakinan dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi. Selain itu, karyawan yang memiliki.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hipotesis 3 (tiga) yaitu terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB diperoleh koefisien (r_{xy}) sebesar 0.721 dengan $p = 0.000$. Artinya hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini dapat diterima. Diterimanya hipotesis 3 (tiga) bahwa semakin menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi maka akan semakin tinggi OCB pada guru. Sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja dan komitmen organisasi maka akan semakin rendah OCB yang dimiliki guru.

Menurut Robbins dan Judge (2008), karyawan yang puas cenderung untuk berbicara secara positif mengenai organisasinya, menolong orang lain atau rekan

kerjanya dan berusaha untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dalam pekerjaannya. Ini berarti kepuasan kerja sangat berkaitannya dengan OCB. OCB ini merupakan perilaku yang dilakukan seorang karyawan dengan sukarela serta adanya rasa sebagai anggota organisasi yang merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman, perilaku ini bukan sebagai akibat dari adanya sistem penghargaan yang diberikan perusahaan secara formal tetapi perilaku ini sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini di tunjukkan dengan kesediaan karyawan dalam berbagai bentuk perilaku OCB secara sukarela demi kemajuan perusahaannya (George & Jones, 2002).

Menurut Van, Dyne, & Graham (2005) karyawan yang bekerja untuk jangka waktu yang lama akan lebih memiliki hubungan dekat dan ikatan yang kuat dengan organisasi. Karyawan juga akan memiliki kepercayaan diri dan kompetensi yang positif untuk memberikan sumbangsih bagi organisasi. Apabila lama kerja didasari atas pilihan positif karyawan, maka hal ini akan meningkatkan ikatan afektif dengan organisasi. Hubungan dan ikatan yang kuat tersebut terhadap organisasi tempatnya bekerja disebut dengan istilah komitmen organisasi (Greenberg dan Baron, 2003)

Terdapat juga beberapa alasan mengapa perilaku *organizational citizenship behavior* penting dimunculkan berkaitan dengan komitmen organisasi seperti yang diungkapkan Katz (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006) yaitu dapat menjaga kekayaan organisasi secara bersama-sama, dapat memunculkan opini yang membangun untuk mengembangkan organisasi, dapat memunculkan

kemauan untuk mengembangkan keterampilan, menciptakan iklim organisasi yang baik serta dapat mengembangkan aktifitas yang mengedepankan asas-asas kerjasama. Organizational citizenship behavior adalah sebagai salah satu contoh perilaku yang mengacu pada kebijaksanaan karyawan. Hal tersebut dapat diidentifikasi sebagai komitmennya kepada perusahaan. Organizational citizenship behavior adalah hasil positif dari para pekerja yang tetap berkontribusi pada tugasnya (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). Beberapa penelitian seperti penelitian milik Pourgaz, Naruei & Jenaabadi (2015) dan yang dapat membuktikan bahwa komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior memiliki hubungan yang positif.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama mempengaruhi OCB. Senada dengan Cory Yohana (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan OCB yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi, efektifitas, kreatifitas pada organisasi, dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Penelitian Mubasysyir Hasanbasri (2006) menyatakan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan yang dibantu dengan komitmen yang ada pada diri karyawan akan mampu meningkatkan OCB.

Pada variabel OCB kategorisasi hasil skor subjek dibagi menjadi tiga yaitu tinggi, sedang dan rendah. OCB yang tinggi dapat diartikan bahwa guru memiliki perilaku OCB yang tinggi selama bekerja. Sedangkan OCB yang rendah dapat diartikan bahwa karyawan tidak atau cenderung kurang memiliki perilaku OCB

selama bekerja. Berdasarkan hasil kategorisasikan menjadi 3 yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Hasil kategorisasi berdasarkan rerata dan standar deviasi secara hipotetik diperoleh hasil yaitu kategorisasi tinggi sebesar 44,6% (29 subjek), kategori sedang sebesar 55,4% (36 subjek), dan kategori rendah 0% (0 subjek). Sehingga dapat disimpulkan bahwa OCB pada penelitian ini cenderung sedang. Berdasarkan hasil di atas dapat peneliti simpulkan bahwa OCB pada guru masih kurang dan harus ditingkatkan lagi. Sesuai dengan tujuan organisasi yang mengharuskan guru mempunyai OCB yang tinggi.

Oleh karena itu, kepuasan kerja dan komitmen organisasi penting dalam meningkatnya perilaku OCB pada guru. Peran penting tersebut menunjukkan bahwa penelitian ini pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama memberikan sumbangan efektif sebesar 0.519 atau 51,9% kepada OCB dan sisanya 48,1% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa pentingnya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi agar perilaku OCB dapat meningkat

Penelitian ini juga memiliki kelemahan yaitu hasil data awal atau permasalahan yang terjadi sebelum penelitian menunjukkan bahwa subjek memiliki OCB, kepuasan kerja dan komitmen organisasi termasuk dalam kategori rendah. Sehingga data tersebut berlainan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa subjek memiliki hasil kategorisasi pada setiap variabelnya dengan tingkat yang sedang. Hal tersebut terjadi bisa saja karena subjek dalam kondisi yang tidak baik seperti merasa kelelahan, *mood* subjek yang sedang

kurang baik. Adanya *defence* yaitu pertahanan diri yang artinya subjek tidak ingin terlihat jelek dimata peneliti sehingga subjek mengisi skala dengan hal-hal yang memperlihatkan dirinya tidak sesuai dengan kenyataan.

