

## **PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP PERILAKU KEWARGAAN ORGANISASI DENGAN MEDIATOR NILAI-NILAI KUALITAS KEHIDUPAN KERJA**

**Fitria Rahmi, Bagus Riyono**

Program Magister Profesi Psikologi, Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada  
Jl. Humaniora no.1 Bulaksumur Yogyakarta

fitriarahmi01@gmail.com

### **Abstract**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) can be formally defined as a discretionary work behaviour of the employees that is not recognized by the formal reward or the sanction system of their organization. OCB can be seen as a voluntary behavior of the employees, which is out of the job description of their obligation, it is not directly related to the formal reward, but useful in improving the efficiency and effectiveness of the organization. Previous research found four aspects of the job characteristic (variety skill, task identity, task significance and autonomy) positively effected on OCB of employee. The objective of this study was to look effect of job characteristic to OCB which mediated by values of Quality of Work Life (QWL). This values as a foundation to display OCB. The subjects of this research were 65 employees from PT. X. Regression analysis showed that job characteristic significant toward OCB through the mediating of QWL values. In another word QWL had a mediator role between job characteristic and OCB. This finding were usefull to improve the OCB in company, with more attention to job characteristic that promote employees' QWL. The results and benefits of the research were further discussed in the discussion.

**Keyword :** organizational citizenship behavior; job characteristic; quality of work life

### **Abstrak**

Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) pada dasarnya merupakan perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara formal berkaitan dengan reward atau hukuman dari organisasi. PKO dapat dilihat sebagai perilaku sukarela yang dilakukan karyawan, di luar deskripsi kerja yang menjadi kewajiban, tidak secara langsung terkait dengan reward formal namun berguna dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa empat aspek karakteristik pekerjaan (variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, dan otonomi) secara positif berpengaruh terhadap PKO karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO dengan mempertimbangkan nilai-nilai Kualitas Kehidupan Kerja (KKK) sebagai fondasi dalam menampilkan PKO. Data diperoleh dari 65 orang karyawan PT. X. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PKO melalui penguatan nilai-nilai KKK. Dengan kata lain, nilai-nilai KKK berperan sebagai mediator antara karakteristik pekerjaan dan PKO. Hasil dan manfaat penelitian dibahas lebih lanjut dalam diskusi.

**Kata kunci :** perilaku kewargaan organisasi; karakteristik pekerjaan; kualitas kehidupan kerja

### **PENDAHULUAN**

Persaingan yang terjadi di lingkungan organisasi menuntut setiap karyawan untuk mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan perubahan yang ada, sehingga dalam hal ini Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) menjadi topik penting untuk

diperhatikan perusahaan. Menurut Organ (dalam Lamidi, 2008) PKO bagi kelangsungan hidup organisasi merupakan suatu hal penting untuk dilakukan, karena dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas. Beberapa peneliti bahkan meyakini PKO berkontribusi terhadap efektifitas organisasi secara keseluruhan

(Kim, 2006; Organ, 1997; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Studi menunjukkan organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki PKO, akan memiliki kinerja lebih baik dibanding organisasi lain. Ini karena sebagai warga organisasi, karyawan akan menampilkan perilaku yang menguntungkan, seperti mengambil tugas tambahan, sukarela membantu orang lain di tempat kerja, mengikuti aturan perusahaan (meskipun tidak ada orang yang melihat), mempromosikan dan melindungi organisasi, menjaga sikap positif dan bertoleransi terhadap hal yang tidak menyenangkan di tempat kerja (Bolino & Turnley, 2003).

PKO pada dasarnya merupakan perilaku sukarela yang dipilih individu di tempat kerja, tidak secara formal berkaitan dengan *reward* atau hukuman dari organisasi (Chaitanya & Tripathi, 2001; Organ, dalam Leung, 2008). Hal tersebut menunjukkan bahwa PKO memang tidak termasuk dalam persyaratan atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak akan diberikan hukuman (Purba & Seniati, 2004). PKO dapat dilihat sebagai perilaku sukarela yang dilakukan karyawan, di luar deskripsi kerja yang menjadi kewajiban, tidak secara langsung terkait dengan reward formal namun berguna dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

*Social exchange theory* menurut Blau (dalam Leung, 2008) adalah teori yang paling umum digunakan untuk menjelaskan kenapa karyawan menampilkan PKO. Menurut teori ini, PKO muncul ketika karyawan mengalami efek positif dari organisasi dan termotivasi untuk membalas perasaan positif tersebut. Secara sederhana dapat dikatakan ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka akan membalas dengan perilaku positif

(PKO) untuk menguntungkan organisasi (Organ & Ryan, 1995).

Banyak peneliti telah mengidentifikasi dimensi berbeda dari PKO. Namun pada dasarnya semua bersumber pada lima dimensi yang sama seperti yang dikemukakan oleh Organ dan koleganya (Asgari, Silong, Ahmad, & Sama, 2008; Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006) yaitu : (1) *Altruism*, tindakan sukarela dalam menolong orang lain yang mengalami kesulitan berhubungan dengan pekerjaan; (2) *Conscientiousness*, perilaku sukarela yang ditunjukkan karyawan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan; (3) *Sportmanship*, perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengeluh atau menjauhkan diri dari isu-isu kecil; (4) *Courtesy*, perilaku sukarela untuk mencegah timbulnya persoalan sehubungan dengan pekerjaannya; (5) *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasikan individu berpartisipasi, terlibat dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi.

Beberapa penelitian sebelumnya yang mengaitkan PKO dengan beberapa variabel sikap kerja. Namun secara keseluruhan anteseden yang berpengaruh terhadap PKO dikelompokkan menjadi empat kategori besar (Dewett & Denisi, 2007; Podsakoff, dkk., 2000) diantaranya : karakteristik pekerjaan (*feedback*, rutinitas, dll), karakteristik organisasional (formalisasi, persepsi dukungan organisasi, dll), kepemimpinan (kepemimpinan transformasional, harapan kinerja tinggi, dll) dan karakteristik individu (komitmen, kepuasan kerja, *consciousness*, dll).

Salah satu variabel yang berpengaruh terhadap PKO dalam penelitian ini yaitu karakteristik pekerjaan. Chiu & Chen (2005) mendefinisikan karakteristik

pekerjaan sebagai atribut pekerjaan yang memiliki fungsi motivasi bagi para karyawan. Motivasi internal terjadi ketika individu melakukan pekerjaannya karena perasaan positif yang dihasilkan ketika melakukan pekerjaan dengan baik (Hackman & Oldham, 1975). Penelitian ini menggunakan pendekatan karakteristik pekerjaan dari Hackman & Oldham (1980) yang mengembangkan lima karakteristik pekerjaan utama, yaitu : (1) Keanekaragaman keterampilan, menunjukkan sejauh mana pekerjaan membutuhkan beragam aktivitas sehingga pekerja bisa menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda; (2) Identitas tugas, sejauh mana suatu pekerjaan membutuhkan penyelesaian dari seluruh bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi; (3) Signifikansi tugas, sejauh mana pekerjaan berpengaruh substansial dalam kehidupan individu; (4) Otonomi, sejauh mana suatu pekerjaan memberikan kebebasan dan keleluasaan dalam merencanakan dan menentukan prosedur menjalankan pekerjaan; (5) Umpan balik, sejauh mana pelaksanaan aktivitas kerja membuat individu mendapat informasi yang jelas mengenai keefektifan kinerjanya.

Selain karakteristik pekerjaan, Kualitas Kehidupan Kerja (KKK) juga ikut berpengaruh terhadap tingkat PKO karyawan. Terlihat dari keterkaitan antara KKK dengan kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada penurunan turnover, berkurangnya kemangkiran dan keterlambatan, rendahnya tingkat keluhan, pencurian di tempat kerja, dan meningkatnya *social citizenship* (seperti kesediaan menolong karyawan lain dan pelanggan serta menjadi lebih kooperatif) (Cohen, dkk., dalam Yahya, Al-Qutop & Harrim, 2011). Beberapa hasil penelitian menyoroti KKK memiliki dampak positif terhadap organisasi terutama dalam meningkatkan komitmen organisasi (Arthi & Chitramani, 2011; Normala, 2010; Zin, 2004),

meningkatkan kinerja, pertumbuhan dan profitabilitas organisasi (Lau, 2000).

Selama dekade terakhir, konsep KKK dilihat secara berbeda oleh beberapa ahli yaitu sebagai sebuah variabel, sebuah pendekatan, serangkaian metode, sebuah perubahan, dan topik yang etis (Mirkamali & Thani, 2011). Riyono (2012) mengungkapkan KKK dapat dipahami sebagai budaya organisasi yang berorientasi pada keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan yang dimaksud lebih pada "*subjective well being*" yaitu kesejahteraan yang berdimensi psikologis. Sedangkan produktivitas mencakup sikap dan perilaku yang mendorong pencapaian hasil kerja optimal. Atas dasar ini, maka konsep KKK lebih ditekankan pada pengalaman individu yang diperoleh dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya. Riyono merumuskan lima nilai utama dalam memahami KKK yaitu: (1) *Trust*, melibatkan saling percaya antar anggota organisasi baik atasan-bawahan maupun sesama rekan kerja; (2) *Care*, perilaku saling peduli dan tolong-menolong antar anggota organisasi baik atasan-bawahan maupun sesama rekan kerja; (3) *Respect*, hubungan saling menghargai dan menghormati antara anggota organisasi baik atasan-bawahan maupun sesama rekan kerja; (4) *Learn*, terlihat dari semangat belajar terus menerus pada seluruh anggota organisasi; dan (5) *Contribute*, menunjukkan semangat karyawan untuk berkontribusi demi kemajuan organisasi.

Keterkaitan karakteristik pekerjaan, KKK dan PKO dalam penelitian ini tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan. Penelitian Podsakoff, MacKenzie, dan Boomer (dalam Chen & Chiu, 2009) menemukan hubungan antara karakteristik pekerjaan dan PKO. Beberapa aspek karakteristik pekerjaan seperti:

identitas tugas, signifikansi tugas, variasi tugas dan otonomi berpengaruh positif dalam meningkatkan PKO (Mansoor, Aslam, Javad, Ashraf & Shabbir, 2012). Hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan KKK juga dijelaskan dalam beberapa penelitian, seperti Carayon, Hoonakker, Marchan & Schwarz (2003) menemukan bahwa umpan balik dan otonomi kerja secara positif berhubungan dengan kepuasan kerja pada karyawan bidang IT maupun non IT. Hal tersebut memperlihatkan bahwa lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan personal pekerja akan memiliki pengaruh positif dalam mendorong KKK yang lebih baik (Hackman & Oldham, 1980). Penelitian lainnya menguji konsep KKK dengan PKO, di mana bukti empiris ini menjadi dasar peneliti untuk melakukan penelitian. Tambawang (2011) dalam penelitiannya berhasil membuktikan ada pengaruh KKK terhadap PKO. Selanjutnya Kaihatu & Rini (2007) meneliti peran KKK dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap PKO, di mana kepemimpinan yang efektif memberikan dampak dalam meningkatkan KKK bawahan, dan KKK yang baik mempengaruhi peningkatan PKO.

Bertolak dari beberapa penelitian sebelumnya diperoleh bahwa karakteristik pekerjaan memiliki hubungan yang kuat dengan PKO. Variabel lain yang juga berpengaruh yaitu KKK, yang dalam penelitian ini menjadi variabel yang memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan dan PKO. Penyertaan mediasi ini didasari oleh hasil penelitian yang melibatkan kepuasan kerja (Chiu & Chen, 2005), keterlibatan kerja (Chen & Chiu, 2009), serta motivasi intrinsik dan komitmen yang keduanya memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO (Piccolo & Colquitt, 2006). Penelitian Korunka, Hoonakker & Carayon (2008) berhasil membuktikan bahwa KKK

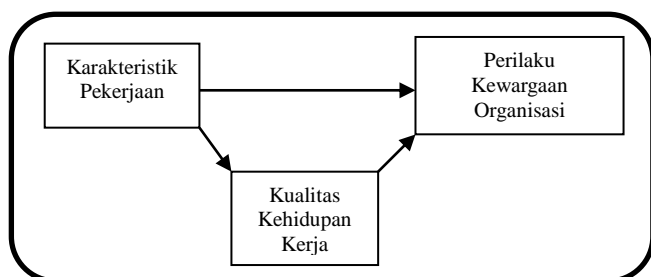
memediasi hubungan antara karakteristik pekerjaan/organisasi dan intensi turnover. Memang belum ada penelitian mengenai mediasi nilai-nilai KKK untuk melihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO. Namun, peneliti mencoba melihat beberapa kemiripan antara penelitian terdahulu dengan konsep penelitian ini. Usulan penelitian ini juga diperkuat dengan asumsi bahwa karyawan yang memiliki karakteristik pekerjaan yang kaya (seperti otonomi, variasi, identitas, signifikansi, serta umpan balik) akan mengalami suatu perasaan keberartian yang berkaitan dengan pemenuhan pribadi dan motivasi (Kahn, 1990), yang selanjutnya akan mendorong karyawan untuk menampilkan PKO. Secara sederhana dipahami bahwa ketika karyawan diberikan otonomi dalam pekerjaannya, mereka akan mengembangkan pemahaman bahwa mereka dihargai (*respect*) dan diberi kepercayaan (*trust*). Kondisi ini selanjutnya mendorong karyawan memperlihatkan kepedulian mereka terhadap kemajuan perusahaan dengan sukarela menyelesaikan kewajibannya meskipun sudah melewati jam kerja.

Penelitian dilakukan di PT. X, merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa tenaga kerja, dengan visi misi mengutamakan kepuasan pelanggan. Pada industri jasa, karyawan memainkan peranan penting dalam menentukan kepuasan pelanggan (Stamper & Dyne, 2003). Jika melihat kondisi yang terjadi beberapa karyawan masih ada yang belum menunjukkan PKO terlihat dari kurang terjalannya kerjasama, masih lemahnya koordinasi kerja, kurang disiplin serta sikap kerja yang masih egosentris. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, diperoleh beberapa hal penting yang potensial mempengaruhi tingkat PKO karyawan namun kondisinya belum maksimal yaitu *job description* yang masih kurang jelas, beban kerja tidak merata,

kesempatan pelatihan yang masih terbatas, serta *feedback* kinerja yang masih belum optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO karyawan dengan mempertimbangkan nilai-nilai KKK. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lainnya yaitu melibatkan nilai-nilai KKK sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap PKO pada karyawan. Penelitian ini diharapkan memperkaya hasil penemuan mengenai topik-topik yang berkaitan dengan PKO, karakteristik pekerjaan dan KKK. Hasil penelitian ini bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi dan umpan balik terhadap upaya pengembangan karyawan, terutama pengembangan PKO melalui peningkatan aspek karakteristik pekerjaan dan KKK demi tercapainya kinerja optimal perusahaan.

Berdasarkan fenomena di atas serta dikaitkan dengan kajian teoritis dan empiris sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi melalui penguatan nilai-nilai KKK. Kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan dalam gambar 1.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

## METODE

Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan organik Kantor Pusat PT. X. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu pemilihan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu. Kriteria karyawan yang dipilih sebagai sampel memiliki masa kerja minimal enam bulan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1964 (Pasal 1), dengan asumsi bahwa dalam kurun waktu tersebut karyawan sudah mengenal dan memahami hal-hal yang berkaitan dengan kondisi, peraturan, dan kebijakan perusahaan. Berdasarkan kriteria tersebut maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 102 yang terdiri dari 85 pria dan 17 wanita.

Variabel yang terlibat dalam penelitian ini yaitu PKO sebagai variabel dependen, karakteristik pekerjaan sebagai variabel independen dan KKK sebagai variabel mediator. PKO adalah perilaku sukarela yang dilakukan karyawan, di luar deskripsi kerja yang menjadi kewajiban, tidak secara langsung terkait dengan *reward* formal namun berguna dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. PKO dalam penelitian ini diukur menggunakan modifikasi skala dari Ariani (2007) dengan lima dimensi yaitu: *altruism*, *courtesy*, *sportmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness*. Reliabilitas konsistensi internal pada skala PKO sebesar 0,843. Skala modifikasi PKO terdiri dari 29 aitem pernyataan dengan lima pilihan jawaban Selalu, Sering, Kadang-kadang, Jarang, dan Tidak Pernah. Salah satu contoh aitem “Membantu pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir”.

Karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai atribut pekerjaan yang memiliki fungsi motivasi bagi para karyawan. Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini diukur dengan mengacu pada aitem-

aitem yang relevan dari *Job Diagnostic Survey* (JDS) yang disusun Hackman & Oldham (1980). Reliabilitas masing-masing karakteristik inti pekerjaan yaitu 0,71 (*skill variety*), 0,59 (*task identity*), 0,66 (*task significance*), 0,66 (*autonomy*), 0,71 (*feedback from job itself*), dan 0,78 (*feedback from agents*). Terdapat satu karakteristik tambahan sebagai komponen pelengkap, yaitu *feedback from agents*. JDS dalam penelitian ini terdiri dari 18 aitem, enam aitem pada bagian I dan dua belas aitem di bagian II. Masing-masing bagian memiliki tujuh pilihan jawaban dengan kriteria jawaban yang berbeda-beda. Salah satu contoh aitem bagian I yaitu “Sejauh mana atasan atau rekan kerja memberitahu anda tentang seberapa baik anda melaksanakan pekerjaan?” (1= sangat sedikit; 4= sedang; 7= sangat banyak). Contoh aitem bagian II yaitu “Hasil pekerjaan saya memberikan pengaruh terhadap pekerjaan orang lain” (STS = sangat tidak sesuai; SS= sangat sesuai).

KKK dalam penelitian ini didefinisikan sebagai pengalaman individu yang diperoleh dari interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya yang berorientasi pada keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan yang dimaksud lebih pada kesejahteraan yang berdimensi psikologis. Sedangkan produktivitas mencakup sikap dan perilaku yang mendorong pencapaian hasil kerja optimal. Pengukuran KKK menggunakan skala dari Riyono (2012), meliputi lima nilai utama *trust*, *care*, *respect*, *learn* dan *contribute*. Koefisien reliabilitas untuk masing-masing nilai KKK: 0,826 (*trust*), 0,878 (*care*), 0,783 (*respect*), 0,725 (*learn*), dan 0,806 (*contribute*). Skala KKK terdiri dari 25 aitem *favourable* dengan lima pilihan jawaban Tidak Pernah, Jarang, Kadang, Sering, dan Selalu. Salah satu contoh aitem yaitu “Merasa nyaman dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja”.

Instrumen penelitian terlebih dahulu melewati proses *professional judgment* dengan analisis rasional. Masing-masing skala penelitian diukur kembali koefisien reliabilitasnya untuk melihat konsistensi reliabilitas dari skala yang digunakan. Acuan untuk uji reliabilitas yaitu menggunakan koefisien *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ) dengan nilai 0,7 atau lebih (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006).

Penelitian ini melalui beberapa tahap yaitu tahap persiapan dengan melakukan studi literatur, penyusunan alat ukur serta mengurus administrasi yang terkait dengan izin penelitian. Selanjutnya tahap pelaksanaan meliputi pengumpulan data yang dilakukan dalam dua hari. Berdasarkan proses yang terjadi di lapangan maka peneliti hanya dapat menyebarkan sembilan puluh skala yang dibagikan secara langsung kepada masing-masing subyek bersamaan dengan lembar informed consent. Skala yang berhasil dikumpulkan berjumlah 68. Tiga skala tidak dapat diolah lebih lanjut, sehingga jumlah skala yang dapat dianalisis dalam penelitian ini yaitu 65 skala.

Data penelitian akan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi. Penggunaan analisis regresi untuk menganalisis baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama kedua variabel bebas terhadap variabel terikat. Menurut Baron & Kenny (1986), suatu variabel dapat berfungsi sebagai mediator, jika memenuhi kondisi berikut ini : (1) Variasi dalam variabel independen secara signifikan menjelaskan variasi variabel yang diduga mediator; (2) Variasi dalam mediator secara signifikan menjelaskan variasi dalam variabel dependen; (3) Hubungan antara variabel independen dan dependen tidak lagi signifikan, ketika mediator dikontrol. Jika variabel independen tidak lagi berpengaruh ketika variabel mediator dikontrol, maka dapat dikatakan terjadi mediasi sempurna.

Jika pengaruhnya tetap signifikan tetapi kekuatannya berkurang, terjadi mediasi parsial.

Data penelitian yang diperoleh terlebih dahulu dilakukan uji asumsi diantaranya: uji normalitas, uji linearitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Setelah uji asumsi terpenuhi selanjutnya melakukan uji hipotesis.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's alpha* dengan nilai 0,7 atau lebih (Hair dkk., 2006). Dari hasil pengujian, nilai *Cronbach's alpha* untuk ketiga skala adalah lebih besar dari 0,7, sehingga secara keseluruhan internal konsistensi reliabilitas skala penelitian dapat diterima.

Sebelum melakukan uji hipotesis, beberapa persyaratan uji asumsi harus dipenuhi terlebih dahulu yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov yang ditunjukkan dengan nilai K-SZ dan ketentuan jika  $p > 0,05$  maka data dikatakan normal, sebaliknya jika  $p < 0,05$  maka data tidak normal. Nilai K-SZ untuk variabel PKO 0,86 ( $p=0,45$ ;  $p>0,05$ ), variabel karakteristik pekerjaan K-SZ 0,97 ( $p=0,31$ ,  $p>0,05$ ), variabel KKK K-SZ 0,82 ( $p=0,51$ ,  $p>0,05$ ). Melihat hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Selanjutnya, uji multikolinearitas untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Penelitian yang melibatkan peran variabel mediasi menurut Baron & Kenny (1986) harus memiliki korelasi dengan variabel independen lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh terdapat korelasi yang sangat signifikan antara

karakteristik pekerjaan dan KKK ( $r = 0,63$ ;  $p<0,01$ ). Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1  
Korelasi antar variabel

Variabel	Mean	S.D	1	2	3
1. PKO	94,78	9,71			
2. Karakteristik pekerjaan	67,91	10,03	0,50**		
3. KKK	93,51	13,64	0,54**	0,63**	

\* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$

Uji asumsi berikutnya yaitu uji heteroskedastisitas untuk melihat apakah variabel penelitian memiliki varian yang sama (homogen) atau berbeda (heterogen). Model regresi yang baik seharusnya yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2009). Uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser dengan ketentuan nilai  $p > 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Karakteristik pekerjaan memiliki nilai  $p = 0,85$  ( $p>0,05$ ) dan KKK memiliki nilai  $p = 0,42$  ( $p>0,05$ ), sehingga dapat dikatakan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami heteroskedastisitas.

Setelah uji asumsi terpenuhi, selanjutnya dilakukan uji hipotesis dengan analisis regresi secara bertahap melibatkan regresi sederhana dan regresi berganda. Terdapat tiga langkah pengujian hipotesis penelitian yaitu : model 1 menjelaskan pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap KKK; model 2 untuk melihat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO; dan model 3 untuk melihat pengaruh KKK dan

karakteristik pekerjaan terhadap PKO. Pengujian mediasi dilakukan sesuai dengan syarat yang dikemukakan Baron & Kenny (1986) yaitu: (1) variabel independen (karakteristik pekerjaan) berpengaruh signifikan terhadap variabel mediator (KKK); (2) variabel mediator (KKK) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (PKO); (3) variabel independen (karakteristik pekerjaan)

Tabel 2. Hasil analisis regresi

Variabel	Model 1	Model 2	Model 3
	KKK	PKO	PKO
	B	B	B
Karakteristik pekerjaan	0,86**	0,48**	0,26
KKK	-	-	0,26**
R <sup>2</sup>	0,40	0,25	0,33
F	42,39**	20,82**	15,19**

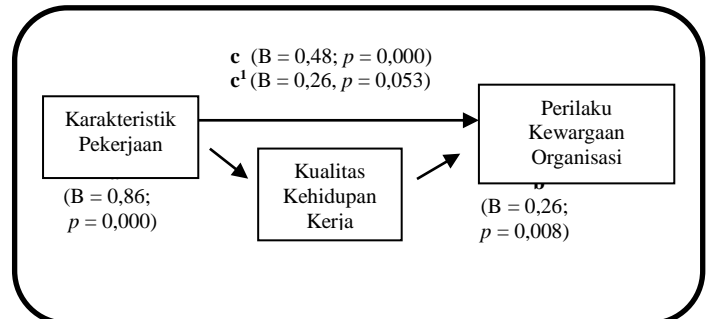
\*p < 0,05; \*\*p < 0,01

berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (PKO). Mediasi terjadi ketika pengaruh variabel independen (karakteristik pekerjaan) terhadap variabel dependen (PKO) menjadi tidak signifikan setelah mengontrol variabel mediator (KKK) yang dapat dilihat dari regresi berganda, sehingga dikatakan terjadi mediasi penuh. Sedangkan mediasi parsial terjadi ketika variabel independen (karakteristik pekerjaan) tetap berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (PKO) ketika mediator (KKK) dikontrol tetapi pengaruhnya lebih kecil. Hasil analisis regresi disajikan dalam tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui terdapat hubungan sangat signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan PKO ditunjukkan (B = 0,48; p < 0,01). Sehingga disimpulkan karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PKO, dimana karakteristik pekerjaan memberikan kontribusi 24,8% dalam memprediksi PKO. Karakteristik pekerjaan juga memperlihatkan pengaruh signifikan terhadap KKK (B = 0,86; p < 0,01), dimana KKK dapat diprediksi sebesar 40,2% oleh karakteristik pekerjaan. Selanjutnya, KKK juga memiliki pengaruh signifikan terhadap PKO ketika karakteristik pekerjaan dimasukkan dalam persamaan regresi (B = 0,26; p < 0,01). Pada model 3 diketahui bahwa karakteristik pekerjaan tidak lagi berpengaruh signifikan terhadap PKO ketika mengontrol KKK dibuktikan dengan nilai B = 0,26 dan p > 0,05. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan terjadi

mediasi penuh dimana pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO yang awalnya signifikan (p < 0,01) menjadi tidak signifikan lagi (p > 0,05), dan mengalami penurunan koefisien regresi dari 0,48 menjadi 0,26 setelah mengendalikan KKK. Atas dasar ini hipotesis penelitian terbukti, dimana karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PKO melalui penguatan nilai-nilai KKK.

Berpedoman pada syarat yang dikemukakan oleh Baron & Kenny (1986), maka hasil penelitian ini jika dikaitkan



Gambar 2.  
Kerangka penelitian berdasarkan model mediasi

dengan kerangka penelitian sebelumnya dapat digambarkan dalam gambar 2.

Penelitian membuktikan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PKO, ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,50 yang mengindikasikan bahwa pekerjaan yang melibatkan otonomi, variasi, signifikansi, identitas dan umpan balik akan berdampak pada peningkatan PKO atau berlaku sebaliknya. Hasil



penelitian ini mendukung apa yang telah ditemukan oleh Podsakoff, MacKenzie, dan Boomer (dalam Chen & Chiu, 2009) di mana terdapat hubungan relatif kuat antara karakteristik pekerjaan dan PKO. Beberapa aspek karakteristik pekerjaan: identitas tugas, signifikansi tugas, variasi tugas dan otonomi berpengaruh positif dalam meningkatkan PKO (Mansoor dkk., 2012). Teori pertukaran sosial menjelaskan bahwasanya ketika karyawan mempersepsikan aspek pekerjaannya baik, mereka akan termotivasi memberi imbal balik dengan menampilkan PKO.

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap PKO dapat diperkuat dengan melibatkan peran mediator. PKO dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan melalui mediasi KKK. Sehingga dapat dikatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap PKO melalui persepsi karyawan bahwa mereka merasa dihargai, merasa dilibatkan dalam proses kerja yang penting. Ketika aspek pekerjaan diperkaya melalui pemberian variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi serta umpan balik, maka akan mendorong munculnya KKK yang ditunjukkan dengan perasaan dihargai, diberi kepercayaan, diberi kesempatan belajar dan berkontribusi terhadap perusahaan. Hal ini selanjutnya memicu karyawan untuk menampilkan PKO.

Pelaksanaan yang terjadi di perusahaan ketika karyawan diberi kebebasan dalam menentukan cara melakukan pekerjaan, mereka merasa lebih dihargai karena diberi tanggung jawab penuh terhadap pekerjaan mereka. Hal ini mendorong karyawan memperlihatkan kinerja terbaik mereka, ditunjukkan dengan lebih peduli dengan apa yang terjadi di perusahaan, dan membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan kerja di lapangan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa hanya pekerjaan yang menantang yang memberikan kesempatan untuk prestasi,

penghargaan, kemajuan dan perkembangan yang akan memotivasi pekerja (Garg & Rastogi, 2006). Lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan personal pekerja akan memiliki pengaruh positif dalam mendorong KKK yang lebih baik (Hackman & Oldham, 1980) yang pada akhirnya berdampak pada tingkat PKO yang ditunjukkan karyawan.

Hasil penelitian secara keseluruhan membuktikan bahwa untuk meningkatkan atau mempertahankan PKO, karakteristik pekerjaan dan KKK memainkan peranan penting. Karakteristik pekerjaan yang tinggi akan meningkatkan KKK pada karyawan yang selanjutnya memotivasi dalam menampilkan PKO. Jadi, dapat disimpulkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap PKO melalui penguatan nilai-nilai KKK.

Studi ini tidak terlepas dari keterbatasan penelitian diantaranya : Pertama, subjek penelitian masih terbatas, dalam artian penelitian ini hanya melibatkan satu kelompok subjek yaitu karyawan perusahaan *outsourcing* PT. X saja, sehingga hasil penelitian belum sepenuhnya dapat diterapkan pada karyawan lain dari perusahaan yang berbeda. Kedua, kurangnya kontrol selama proses pengumpulan data. Skala penelitian dibagikan dan dikumpulkan pada jeda waktu cukup lama, sehingga kemungkinan terjadi proses pembelajaran atau pengisian skala dipengaruhi faktor situasional seperti pengaruh dari subjek penelitian lain atau pengaruh pekerjaan.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhan hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi PT. X terutama dalam meningkatkan dan mempertahankan PKO yaitu melalui penanganan terhadap karakteristik pekerjaan dan KKK. Pihak manajemen

dapat melakukan desain kerja atau redesign kerja untuk meningkatkan masing-masing aspek dalam karakteristik pekerjaan, misalnya saja dengan melakukan rotasi pekerjaan, perluasan pekerjaan atau pengayaan pekerjaan yang disesuaikan dengan masing-masing posisi pekerjaan. Penting diperhatikan perusahaan bahwa desain kerja hendaknya dapat menumbuhkan nilai-nilai KKK (*trust, care, respect, learn* dan *contribute*) dalam diri karyawan sehingga berdampak pada peningkatan PKO. Ketika karyawan diberikan otonomi kerja, hendaknya mereka juga diberi kepercayaan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang mereka inginkan sehingga menimbulkan perasaan bahwa mereka dihargai dan diberi kepercayaan. Pemberian *feedback* hendaknya dilakukan dengan memberikan masukan-masukan positif yang membangun terhadap hasil kerja karyawan, sehingga mereka merasa dihargai dan diberi kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri. Kondisi ini selanjutnya memotivasi karyawan untuk bekerja melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya dengan menunjukkan perilaku sukarela menolong rekan kerja.

Penelitian selanjutnya yang membahas topik sama dengan penelitian ini, sebaiknya menggunakan subjek penelitian yang lebih luas, tidak terbatas pada perusahaan *outsourcing* saja, sehingga hasil penelitian nantinya dapat diberlakukan terhadap karyawan lain pada perusahaan yang berbeda. Kedua, peneliti selanjutnya lebih meningkatkan kontrol selama pengisian skala untuk menghindari terjadinya bias dalam penelitian. Skala dapat dibagikan secara langsung kepada subjek penelitian untuk kemudian diisi dan dikumpulkan kembali pada saat yang sama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, D. W. (2007). Model hubungan motif, modal sosial, dan kepribadian dengan perilaku kewargaan organisasional. *Disertasi (tidak dipublikasikan)*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada
- Arthi, J., & Chitramani, P. (2011). Impact of quality of work life on organizational commitment among ITES employees in Coimbatore. *Research Journal of Social Science & Management*, 1 (5), 154-168.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Sama, B. A. (2008). The relationship between transformasional leadership behavior, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, Strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2003). Going the extra mile: Cultivating and managing employee citizenship behavior. *Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71. doi: 0.5465/AME.2003.10954754.
- Carayon, P., Hoonakker, P., Marchan, S., & Schwarz, J. (2003). Job characteristic and quality of working life in the IT workforce: The role of gender. *Proceedings of the 2003 ACM SIGMIS CPR Conference*. Diunduh dari

- [http://cqpi.engr.wisc.edu/system/files/qwl\\_gender.pdf](http://cqpi.engr.wisc.edu/system/files/qwl_gender.pdf)
- Chaitanya, S. K., & Tripathi, N. (2001). Dimensions of organizational citizenship behaviour. *Indian Journal of Industrial Relation*, 37 (2). 217-230.
- Chen, C.C., & Chiu, S.F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristic and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494. doi: 10.3200/SOCP.149.4.474-494.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristic and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality*, 33(6), 523-540.
- Dewett, T., & Denisi, A. S. (2007). What motivates the organizational citizenship behavior? Exploring the role of regulatory focus theory. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(3), 241-260. doi: 10.1080/13594320701273606.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New model of job design: motivating employees performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587. doi: 10.1108/02621710610670137.
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 161-172.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Canada : Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis, 6th ed*. Upper Saddle River, : Prentice-Hall.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kaihatu, T. S., & Rini, W. A. (2007). Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan atas kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra peran : studi pada guru-guru SMU di kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 98(1), 49-61.
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8), 722-740. doi: 10.1108/01437720610713521.
- Korunka, C., Hoonaker, P. L. T., & Carayon, P. (2008). Job and organizational factors as predictors of quality of working life and turnover intention in IT work places. Article. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*. doi: 10.1002/hfm.20099
- Lamidi. (2008). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

- organizational citizenship behavior: dengan variabel intervening komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, 8(1), 25-37.
- Lau, R. S. M. (2000). Quality of work life and performance (An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model). *International Journal of Service Industry Management*, 11(5), 422-437. doi: 10.1108/09664230010360164.
- Leung, A. S. M. (2008). Matching ethical work climate to in-role and extra role behavior in a collective work setting. *Journal of Business Ethics*, 79, 43-55.
- Mansoor, N., Aslam, H. D., Javad, T., Ashraf, F., & Shabbir, F. (2012). Exploring organizational citizenship behavior and its critical link to employee engagement for effectual human resource management in organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 3(1), 567-576. doi : 10.5901/mjss.2012.03.01.567.
- Mirkamali, S. M., & Thani, F. N. (2011). A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of university of tehran (UT) and sharif university of technology (SUT). *Social and Behavioral Sciences*, 29, 179-187. doi: 10.1016/j.sbspro.2011.11.223.
- Normala, D. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in Malaysian Firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82. doi: 10.5539/ijbm.v5n10p75.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802. doi: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristic. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340. doi: 10.5465/AMJ.2006.20786079.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behavior : A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi: 10.1177/014920630002600307.
- Purba, D. E., & Seniati, A. N. L. (2004). Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior. *Makara Sosial Humaniora*, 8(3), 105-111.
- Riyono, B. (2012). *Laporan hasil assessment QWL*. CPMH. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM.
- Stamper, C. L., & Dyne, L. V. (2003). Organizational citizenship: A comparison between part-time and full-time service employees. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(1), 33-42. doi: 10.1016/S0010-8804(03)90044-9.

- Tambawang, L. (2011). Pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan kohesivitas sebagai variabel moderator. *Tesis (tidak dipublikasikan)*. Yogyakarta : Universitas Gadjah Mada.
- Yahya, M.A., Al-Qutop, M. A. Y., & Harrim, H. (2011). Quality of worklife human well-being linkage: Integrated conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 193-205. doi: 10.5539/ijbm.v6n8p193.
- Zin, R. M. (2004). Perception of professional engineers toward quality of work life and organizational commitment. *Gajahmada International Journal of Business*, 6(3), 323-334. doi: 10.22146/gamajib.6663.