

# HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DAN RESILIENSI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) PADA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. BPD BALI

I Gusti Ayu Agung Yesika Yuniar, Harlina Nurtjahjanti, Diana Rusmawati

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
Jl. Prof Sudharto. SH, Kampus Tembalang, Semarang, 50275

[yesikayuniar@yahoo.com](mailto:yesikayuniar@yahoo.com) ; [harlina\\_nc@yahoo.com](mailto:harlina_nc@yahoo.com) ; [dianarusmawati@yahoo.com](mailto:dianarusmawati@yahoo.com)

## Abstrak

Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia dengan tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, tercapainya kepuasan kerja dan karyawan yang memiliki kewarganegaraan organisasional (OCB). Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB, hubungan antara resiliensi terhadap OCB, serta hubungan antara kepuasan kerja dan resiliensi terhadap OCB pada karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali. Populasi penelitian ini berjumlah 187 orang dan sampel penelitian berjumlah 127 karyawan tetap Kantor Pusat PT. BPD Bali yang minimal telah bekerja selama dua tahun. Penentuan sampel menggunakan teknik proporsional sampling. Pengumpulan data menggunakan skala OCB yang terdiri dari 31 item ( $\alpha=0,907$ ), skala kepuasan kerja yang terdiri dari 38 item ( $\alpha=0,93$ ) dan skala resiliensi yang terdiri dari 39 item ( $\alpha=0,959$ ). Hasil pengujian hipotesis pertama, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan terhadap OCB ditunjukkan dengan koefisien korelasi 0,583 dengan tingkat signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\alpha<0,05$ ). Pengujian hipotesis kedua juga menunjukkan bahwa resiliensi berhubungan secara positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien korelasi 0,522 dan tingkat signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\alpha<0,05$ ). Pengujian hipotesis ketiga diketahui pula bahwa kepuasan kerja dan resiliensi secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB  $r_{xy}= 0,629$  dengan tingkat signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\alpha<0,05$ ). Hasil pengujian diperoleh nilai koefisien determinasi sebesar 0,396. Artinya adalah kepuasan kerja karyawan dan resiliensi memberikan pengaruh sebesar 39,6% terhadap OCB. 60,4% OCB dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel penelitian ini. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah gaya kepemimpinan, persepsi keadilan, dan kecerdasan emosi.

**Kata Kunci :** kepuasan kerja, resiliensi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

## PENDAHULUAN

Fokus utama dalam psikologi industri dan organisasi adalah perilaku manusia dalam *work setting*. Sumber daya manusia sebagai salah satu elemen utama dari organisasi merupakan hal yang tidak dapat diabaikan. Tidak dapat diabaikannya elemen sumber daya manusia karena faktor manusia sangat berperan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia tidak saja membantu organisasi dalam mencapai tujuannya tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia. Organisasi yang memiliki sumber

daya manusia yang baik akan menjadikan organisasi mempunyai kekuatan untuk menghadapi persaingan (Cusway, 2002).

Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan output manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja dan juga karyawan harus memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Robbins & Judge, 2007).

Robbins (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual yang jika tidak ditampilkan pun tidak diberikan hukuman. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini dimana tugas-tugas semakin banyak, organisasi membutuhkan perilaku OCB yang baik seperti mengeluarkan pendapat yang konstruktif tentang tempat kerja mereka, membantu yang lain dalam timnya, menghindari konflik yang tidak perlu, dan dengan lapang dada memahami gangguan kerja yang terkadang terjadi.

Beberapa penelitian tentang OCB mengungkap bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan organisasi, sebagai contoh biaya operasional rendah, waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat, dan penggunaan sumber daya secara optimal. Berdasarkan peran dan manfaat OCB tersebut, manager atau akademisi sumber daya manusia berusaha mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi melalui berbagai cara termasuk dengan memasukkan kriteria OCB dalam penilaian kerja (Garay, 2006).

Menurut Williams dan Anderson (Hasanbasri, 2007) optimalisasi OCB dapat dilakukan dengan memberi kontribusi terhadap transformasi sumber daya, inovasi, dan daya adaptasi. Optimalisasi OCB dapat mengurangi kebutuhan penerahan sumber daya langka dan menyederhanakan fungsi pemeliharaan, sehingga akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi karyawan. Beberapa penelitian di atas menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku organisasional yang penting karena dapat memberikan pengaruh positif baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Berdasarkan teori yang diungkap Robbins (Robbins, 2006) OCB selain menjadi perilaku sukarela juga menjadi perilaku yang terbentuk

dari banyak faktor. Podsakoff dkk menyebutkan ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas, karakteristik organisasional, dan perilaku pemimpin. Karakter individu meliputi sikap positif karyawan terhadap organisasi, yang salah satu wujudnya adalah kepuasan kerja (Garay, 2006).

Kepuasan kerja sebagai kelompok perasaan evaluatif tentang pekerjaan memiliki beberapa faktor pendorong pada diri seseorang. Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Berdasar penjelasan ini dapat dilihat bahwa gaji bukanlah faktor mutlak yang mendasari orang puas atau tidak puas. Menurut teori Dua Faktor dari Herzberg, pada umumnya karyawan mengidentifikasi kepuasan dengan faktor internal dalam diri mereka, seperti prestasi yang dicapai dan promosi. Sebaliknya karyawan akan mengidentifikasi ketidakpuasan kerja pada faktor-faktor eksternal seperti gaji, dukungan teman dan penyelia (Yuwono dkk., 2005).

Beberapa penelitian saat ini mengarahkan perhatiannya pada kepuasan kerja sebagai antededen dari aspek prestasi kerja. Salah satunya adalah melalui konsep OCB (Yuwono dkk., 2005). Salah satu penelitian dilakukan oleh Hasanbasri (2007) meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB. Karyawan akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Dalam penelitian ini pula diketahui bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap OCB

karyawan Politeknik Kesehatan Banjarmasin dibandingkan dengan komitmen organisasi.

Berbeda dengan diskusi-diskusi awal mengenai OCB yang beranggapan bahwa OCB berhubungan langsung dengan kepuasan, Fahr dkk (Robbins, 2006) menunjukkan bahwa kepuasan tidak terkait OCB ketika keadilan dikendalikan. Dalam penelitiannya *Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction* Fahr et al. menyimpulkan bahwa kepuasan memengaruhi OCB namun melalui persepsi keadilan. Fahr et al. menjelaskan, pada dasarnya kepuasan berasal dari konsep mengenai hasil dan prosedur yang adil. Ketika karyawan tidak menyukai prosedur yang diterapkan atasan, merasa tidak adil dengan kebijakan dan upah yang diterapkan kepuasan kerja karyawan akan melemah. Sebaliknya ketika karyawan menganggap adil akan proses dan hasil yang diterapkan organisasi, kepercayaan pun akan terbangun. Oleh karena itu karyawan akan lebih bersedia secara sukarela melakukan perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban pekerjaan formalnya.

Karakteristik tugas yang penuh tanggung jawab dan memperoleh pengawasan dari atasan menjadikan karyawan banyak menghadapi risiko ketidakpastian yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya. Pada umumnya tantangan yang ada berupa sumber global, perubahan teknologi, penyusutan tenaga kerja, kelelahan fisik dan emosi karena stress. Oleh karena itu resiliensi menjadi faktor yang sangat diperlukan yang dapat mengubah ancaman-ancaman tersebut menjadi kesempatan untuk tumbuh, berkembang dan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi demi perubahan yang lebih baik.

Penelitian mengenai konsep resiliensi pada awalnya berfokus pada anak-anak dan remaja. Salah satu penelitian adalah penelitian longitudinal anak-anak di pulau Kauai, yang

dilakukan oleh Werner dan Smith (Larson and Luthans, 2006). Fokus dalam penelitian tersebut adalah melihat penyebab anak-anak yang berhasil tumbuh dan berkembang menjadi orang dewasa dengan anak-anak yang menjadi sangat disfungsi. Hasil penelitian ini menunjukkan anak-anak yang berhasil tumbuh dan berkembang menjadi orang dewasa adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk bangkit kembali dan terlepas dari serangkaian keadaan sulit dimana mereka ditangani. Kemampuan untuk bangkit kembali itulah yang didefinisikan sebagai resiliensi.

Mengikuti perkembangan lingkungan kerja saat ini yang digambarkan melalui merger, akuisisi, perampingan karyawan, dan pasar global yang beroperasi tanpa henti, para pemimpin dan karyawan akan mengalami kemunduran atau mungkin tanggung jawab yang semakin besar. Di sinilah kebutuhan adanya resiliensi pada tenaga kerja baik pemimpin maupun karyawan mulai dibutuhkan (Larson & Luthans, 2006). Penerapan pemahaman baru ini di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi dimana salah satu *output* untuk mengukur kinerja organisasi adalah OCB (Robbins, 2006).

Melihat kondisi seperti apa yang sudah dipaparkan mencerminkan adanya masalah yang terkait kepuasan kerja karyawan dan perlunya keberadaan resiliensi pada karyawan Kantor Pusat PT. Bank BPD Bali yang diprediksi mungkin akan mempengaruhi keanggotaan organisasional karyawan. Penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dan resiliensi dengan OCB di Kantor Pusat PT. BPD Bali. Selain itu penelitian ini juga dilatar belakangi oleh terbatasnya penelitian mengenai kepuasan kerja dan resiliensi dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali.

### **Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

Organisasi sukses membutuhkan karakteristik karyawan yang bersedia memberikan kinerja optimal. Kinerja optimal tidak saja sesuai dengan apa yang diinginkan organisasi, tetapi diharapkan mampu melebihi harapan yang ada. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti saat ini, tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan sangatlah penting bagi organisasi memiliki karyawan yang menunjukkan perilaku kewarganegaraan yang baik. Kewarganegaraan organisasi yang baik ditunjukkan ketika karyawan mau melakukan kinerja *extra-role* selain kinerja *intra-role* (Garay, 2006). Organ dan Bateman serta Smith dkk menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB). Sementara beberapa peneliti lain menamakan kinerja *extra-role* dengan istilah seperti perilaku prososial organisasi (George & Bettenhausen, 1990), organisasional spontan (George & Jones, 1997), kinerja kontekstual (Borman & Motowildlo, 1993) dan perilaku kariatif keorganisasian (Sarwono & Soeroso, 2001).

Spector (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan yang memberikan keuntungan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut memberi kontribusi positif terhadap organisasi melalui perilaku di luar uraian tugas, di samping karyawan tetap melaksanakan tanggung jawab sesuai pekerjaannya. Sejalan dengan definisi yang diungkap Spector, Organ (Luthans, 2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi meningkatkan efektivitas organisasi.

Podsakoff et al., (1997) mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. OCB tidak mudah dikenakan sanksi karena merupakan perilaku

di luar persyaratan peran formal (Kinicki dan Kreitner, 2005). Borman dan Motowildlo (Jahangir dkk, 2004) menyebut OCB dengan istilah kinerja kontekstual karena OCB didefinisikan sebagai perilaku yang memberi sumbangan pada efektifitas organisasi dengan membentuk keadaan sosial, organisasional dan psikis yang memperlancar proses terselesainya pekerjaan.

Menurut Organ (1988), OCB terdiri dari lima dimensi: (1) *altruism*, yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi, (2) *courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka, (3) *sportsmanship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh, (4) *civic virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi, (5) *conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi-seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Locke, kepuasan kerja adalah keadaan emosi senang atau emosi positif terhadap suatu pekerjaan. Perasaan senang muncul akibat penilaian pekerjaan atau pengalaman individu. Tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya (Munandar, 2001). Berbagai penelitian telah dilakukan oleh para ahli dan praktisi untuk mengungkap kepuasan kerja (Yuwono dkk., 2005).

Kepuasan kerja menjadi penting dalam sebuah organisasi karena kepuasan kerja memberikan dampak positif terhadap efektifitas organisasi. Kepuasan kerja mencegah munculnya perilaku menyimpang di tempat kerja seperti pembentukan serikat pekerja, pergaulan tidak pantas, dan

kelambanan. Karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka. Perilaku organisasi yang mampu memberi kinerja melebihi harapan normal organisasi oleh Organ disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Robbins (2006) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya OCB karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan.

### **Resiliensi**

Ketahanan dalam ilmu psikologi positif disebut dengan resiliensi (Luthans, 2006). Resiliensi mengacu pada kemampuan individu untuk bertahan dan bangkit kembali guna memulihkan kebahagiaan setelah menghadapi situasi yang tidak menyenangkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Luthans (2006) resiliensi menjadi faktor yang sangat diperlukan untuk dapat mengubah ancaman-ancaman menjadi kesempatan untuk bertumbuh, berkembang, dan meningkatkan kemampuan untuk beradaptasi demi perubahan yang baik.

Karyawan yang tidak mampu menghadapi tantangan dan mengubah tantangan yang dihadapi menjadi kesempatan untuk bangkit akan menunjukkan perilaku *counterproductive* yang merupakan lawan dari perilaku OCB. Perilaku ini berupa perilaku agresi, mencuri, menyakiti rekan kerja, mementingkan tugas diri sendiri dan berbagai bentuk sabotase (Yuwono dkk. 2005). Sedangkan karyawan yang lebih resilien akan semakin mungkin menolong teman sekerjanya tanpa mengharap imbalan (altruis), memberikan ide-ide yang bermanfaat bagi organisasi, mematuhi

peraturan agar terhindar konflik dengan karyawan lain dan sadar akan semua tugas dan tanggung jawabnya tanpa tekanan atasan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat dilihat bahwa jika karyawan tidak mampu untuk menunjukkan resiliensi maka akan mengancam OCB itu sendiri dengan memunculkan perilaku *counterproductive*. Dengan adanya resiliensi di tempat kerja diharapkan dapat mendorong OCB. Semakin resilien seorang karyawan maka semakin tinggi kemungkinan untuk menunjukkan OCB.

### **Hipotesis**

Berdasarkan permasalahan, pembahasan teori dan kerangka pemikiran, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut H(1) Kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB, H(2) Resiliensi berhubungan positif dengan OCB H(3) Kepuasan kerja dan Resiliensi secara simultan berhubungan positif dengan OCB.

### **METODE**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *self-report questionnaire* (Anastasi, 1997). Penelitian ini menggunakan skala psikologi sebagai alat pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan tiga macam skala yaitu Skala OCB, Skala Resiliensi dan Skala Kepuasan Kerja. Ketiga skala tersebut menggunakan model skala Likert, dengan modifikasi alternatif jawaban menjadi lima respon yang terdiri dari pernyataan yang *favorable* (mendukung) dan *unfavorable* (tidak mendukung).

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan Kantor Pusat PT. BPD Bali yang berjumlah 191 orang. Pengambilan jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan pada tabel Krejcie. Tabel Krejcie dalam perhitungan jumlah sample didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh

mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi (Sugiono, 1999) dengan jumlah sampel sebanyak 127 karyawan. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik sampel proporsional yaitu metode penentuan sampel yang dilakukan pada populasi yang terdiri dari kategori-kategori, kelompok atau golongan yang setara dan diduga berpengaruh pada hasil penelitian (Winarsunu, 2006).

Metode analisa data yang digunakan adalah teknik analisis regresi berganda dengan

program Statistical Packages for Sosial Science (SPSS) for windows release 16.0. Analisis regresi merupakan salah satu teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan antara dua atau lebih variabel yang berupa hubungan kausal atau fungsional (Sugiyono, 2004).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk menguji hipotesis 1 dan hipotesis 2 terlebih dahulu ditunjukkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 16 dalam tabel 1.

**Tabel 1. Koefisien Korelasi Kepuasan Kerja dengan OCB**

		OCB	Kepuasan kerja	Resiliensi
Pearson Correlation	OCB	1,000	,583	,522
	Kepuasan kerja	,583	1,000	,558
	Resiliensi	,522	,558	1,000
Sig. (1-tailed)	OCB	.	,000	,000
	Kepuasan kerja	,000	.	,000
	Resiliensi	,000	,000	.
N	OCB	127	127	127
	Kepuasan kerja	127	127	127
	Resiliensi	127	127	127

Berdasarkan tabel 1, dapat dilihat koefisien korelasi antara Kepuasan Kerja dengan OCB didapat angka koefisien sebesar 0,583 dengan signifikansi 0,000 pada  $\alpha= 0,05$ . Tidak adanya tanda negatif pada koefisien korelasi 0,583 menunjukkan hubungan yang positif. Hubungan positif artinya jika kepuasan kerja meningkat maka OCB meningkat juga atau sebaliknya. Mengingat signifikansi yang diperoleh  $0,000 < \alpha=0,05$  maka dapat diartikan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB adalah signifikan. Jadi dapat disimpulkan H1 diterima.

Berdasarkan tabel 1 juga dapat dilihat pula koefisien korelasi antara Resiliensi dengan OCB didapat angka koefisien sebesar 0,522

dengan signifikansi 0,000 pada  $\alpha= 0,05$ . Tidak adanya tanda negatif pada koefisien korelasi 0,522 menunjukkan hubungan yang positif. Hubungan positif artinya jika resiliensi meningkat maka OCB meningkat juga atau sebaliknya. Mengingat signifikansi yang diperoleh  $0,000 < \alpha=0,05$  maka dapat diartikan bahwa hubungan antara resiliensi dengan OCB adalah signifikan. Jadi dapat disimpulkan H2 diterima.

Untuk menguji hipotesis 3 terlebih dahulu ditunjukkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 16.0 dalam tabel 2.

**Tabel 2. Koefisien Korelasi Berganda Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan OCB**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629 <sup>a</sup>	.396	.386	6.90452

a. Predictors: (Constant), Resiliensi, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan tabel 2, dapat dilihat koefisien korelasi berganda (R) adalah 0,629. Koefisien ini menunjukkan bahwa hubungan secara simultan antara kepuasan kerja dan resiliensi dengan OCB adalah positif yang artinya jika

kepuasan kerja dan resiliensi secara simultan meningkat maka OCB akan meningkat juga dan begitu pula sebaliknya. Signifikansi hubungan simultan antara kepuasan kerja dan resiliensi dengan OCB terdapat pada tabel 3.

**Tabel 3. Signifikansi Kepuasan Kerja dan Resiliensi dengan OCB**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3878.384	2	1939.192	40.677	.000 <sup>a</sup>
	Residual	5911.380	124	47.672		
	Total	9789.764	126			

a. Predictors: (Constant), Resiliensi, Kepuasan kerja

b. Dependent Variable: OCB

Berdasarkan tabel 3, pengujian terhadap hipotesis 3 dengan melihat signifikansi 0,000 pada taraf  $\alpha=0,05$ . Signifikansi  $0,000 < 0,005$  menunjukkan hubungan kepuasan kerja dan resiliensi secara simultan dengan OCB adalah signifikan. Dengan demikian H3 diterima.

Berdasarkan tabel 4.17 di atas dapat juga dilihat besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,396 atau 39,6%. Koefisien determinasi 39,6% menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan resiliensi secara simultan

mampu menjelaskan perubahan OCB sebesar 39,6%. Sisanya 60,4% perubahan OCB dijelaskan oleh variabel lain yang tidak di ungkap dalam penelitian ini.

Hubungan antara kepuasan kerja dan resiliensi dengan OCB karyawan kantor pusat PT. BPD Bali dapat digambarkan dalam persamaan garis regresi sesuai hasil yang tercantum pada tabel 4.

**Tabel 4. Koefisien Regresi**

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	26.925	7.582		3.551	.001
	Kepuasan kerja	.243	.048	.424	5.046	.000
	Resiliensi	.191	.056	.285	3.392	.001

a. Dependent Variable: OCB

Tabel 4 menunjukkan besarnya nilai konstanta dan variabel bebas, yaitu kepuasan kerja dan resiliensi untuk memprediksi variasi yang terjadi pada variabel tergantung, yaitu OCB melalui persamaan garis regresi berganda. Persamaan garis regresi pada hubungan kedua variabel tersebut adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 26,925 + 0,243X_1 + 0,191X_2$$

Berdasarkan persamaan di atas konstanta (a) adalah sebesar 26,925 yang artinya jika kepuasan kerja dan resiliensi sama dengan nol maka OCB rata-rata sebesar 26,925, lebih kecil dari mean empirik sebesar 92,323 yang lebih jelasnya dapat dilihat dalam lampiran *Descriptive Statistics*. Dengan demikian keberadaan kepuasan kerja dan resiliensi penting untuk meningkatkan OCB.

Besarnya koefisien regresi resiliensi ( $b_2$ ) adalah 0,191 dengan signifikansi 0,001. Koefisien regresi resiliensi ( $b_2$ ) 0,191 artinya setiap perubahan resiliensi sebesar satu satuan (tingkatan) maka OCB akan berubah sebesar 0,191 dengan catatan kepuasan kerja konstan. Besarnya perubahan yang ditimbulkan oleh resiliensi terhadap OCB ternyata signifikan mengingat signifikansinya  $0,001 < \alpha = 0,05$ .

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis 1 (H1) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara

variabel kepuasan kerja dengan OCB yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi 0,583 dengan tingkat signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\alpha < 0,05$ ). Angka positif pada korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan OCB. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki subjek maka OCB semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja yang dimiliki subjek maka OCB semakin rendah. Hasil ini sesuai dengan teori yang dipaparkan Robbins (2006) bahwa karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka dengan kata lain karyawan tersebut menunjukkan perilaku organisasi yang mampu memberi kinerja melebihi harapan normal organisasi yang sering disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil tersebut juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasanbasri (2007) meneliti hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB. Karyawan akan melaksanakan tugas melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan apabila mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis 2 (H2) menunjukkan bahwa terdapat



hubungan positif dan signifikan antara resiliensi dengan OCB yang ditunjukkan dengan koefisien korelasi 0,522 dan tingkat signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\alpha < 0,05$ ). Angka positif pada korelasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara resiliensi dengan OCB. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa semakin resilien karyawan maka OCB semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah resiliensi yang dimiliki karyawan maka OCB semakin rendah. Hasil ini sesuai dengan teori yang dipaparkan oleh Yuwono dkk. (2005) yakni karyawan yang tidak mampu menghadapi tantangan dan mengubah tantangan yang dihadapi menjadi kesempatan untuk bangkit akan menunjukkan perilaku *counterproductive* yang merupakan lawan dari perilaku OCB. Perilaku ini berupa perilaku agresi, mencuri, menyakiti rekan kerja, mementingkan tugas diri sendiri dan berbagai bentuk sabotase. Di lain pihak, karyawan yang lebih resilient akan semakin mungkin menolong teman sekerjanya tanpa mengharap imbalan (altruis), memberikan ide-ide yang bermanfaat bagi organisasi, mematuhi peraturan agar terhindar konflik dengan karyawan lain dan sadar akan semua tugas dan tanggung jawabnya tanpa tekanan atasan.

Pengujian hipotesis 3 (H3) dengan teknik analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan resiliensi secara simultan berhubungan positif dan signifikan dengan OCB karyawan kantor pusat PT. BPD Bali sebagaimana ditunjukkan oleh angka korelasi  $r_{xy} = 0,629$  dengan tingkat signifikansi korelasi sebesar 0,000 ( $\alpha < 0,05$ ). Nilai  $r_{xy}$  yang memiliki tanda positif menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja dan resiliensi maka semakin tinggi OCB, begitu pula sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja dan resiliensi maka semakin rendah pula OCB karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Terujinya hipotesis ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan

resiliensi merupakan salah satu faktor yang menentukan OCB.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dalam usaha meningkatkan OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) karyawan berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja dan resiliensi, dapat disarankan sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Kantor Pusat PT. BPD Bali
  - a. Mengingat kepuasan kerja dan resiliensi berpengaruh positif, maka sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan dan menghargai karyawan-karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut. Diperlukan suatu pekerjaan yang diperkaya (*an enriched job*) sehingga memberikan peluang-peluang pada individu untuk mencapai prestasi, penghargaan dan kemajuan dalam karirnya.
  - b. Memperhatikan aset yang dimiliki karyawan. Faktor aset dapat ditingkatkan dengan memberi kegiatan pelatihan yang bertujuan meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan memperkuat jaringan sosial karyawan. Kegiatan pelatihan ini diberikan tidak saja bagi kepala-kepala divisi tetapi juga sebaiknya diberikan kepada seluruh karyawan di setiap divisi yang ada.
  - c. Menumbuhkan rasa persaudaraan dan saling percaya di lingkungan kerja. Hal ini bisa dilakukan antara lain dengan cara mensosialisasikan pentingnya kerjasama dan membuat kelompok *team work*.
  - d. Pimpinan atau manajemen perusahaan memperhatikan faktor-faktor lain seperti, budaya setempat, budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), masa kerja dan jenis kelamin (*gender*).

2. Sedangkan bagi penelitian selanjutnya Melihat besarnya pengaruh kepuasan kerja dan resiliensi terhadap OCB sebesar 39,6%, peneliti menyarankan pada peneliti selanjutnya yang berminat untuk memperdalam topik yang sama, dapat mengembangkan penelitian selanjutnya dengan memperluas orientasi kancah penelitian dengan mempertimbangkan variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap variabel OCB.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anastasi, A. & Urbina, S. (2007). *Tes Psikologi*. Jakarta: PT Indeks.
- Garay, H.D.V. (2006). Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompensasi. *Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen*, Vol. 8, No. 1, 33-42.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006). Potential Added Value of Psychological Capital in Predicting Work Attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol.13, Iss. 2, 18-75.
- Luthans, F. (2007). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- . (2002). The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, iss. 6, 695.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 2, 262-270.
- Robbins, S.P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2007). *Perilaku Organisasi* Jakarta: Salemba Empat.
- Smither, R.D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. United States: Longman.
- Snyder, C.R. & Lopez, S.J. (2002). *Handbook of Positive Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Spector, P.E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology*. United States of America: John Wiley & Sons, INC.
- Sugiyono. (1997). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Waish, F. (2006). *Strengthening Family Resilience. Second Edition*. New York: The Guilford Press.
- Yuwono, I. dkk. (2005). *Psikologi Industri & Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.