

PERSEPSI DUKUNGAN ORGANISASI VERSUS KEPUASAN KERJA DAN PERANNYA TERHADAP PERILAKU KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

Wustari L.H.Mangundjaya

Fakultas Psikologi, Peminatan Psikologi Organisasi, Universitas Indonesia

wustari@gmail.com

Abstrak

Peran serta karyawan sangat penting bagi efektivitas organisasi. Dalam hal ini, karyawan yang dimaksud adalah karyawan yang tidak hanya handal, tetapi juga memiliki loyalitas dan komitmen, serta bersedia untuk memberikan kinerja lebih bagi organisasi, atau biasa disebut dengan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (*PKO–Organizational Citizenship Behavior*). Untuk itu, perlu mengetahui mengenai variabel yang dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi, karena dengan karyawan memiliki PKO yang tinggi maka hal ini akan dapat membantu organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan (Organ, 2006). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh persepsi terhadap dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap PKO. Penelitian ini dilakukan pada karyawan yang bekerja di lembaga keuangan ($N=203$), dengan menggunakan 3 jenis skala pengumpulan data yaitu Persepsi Dukungan Organisasi (POS), Kepuasan Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO). Analisis dilakukan dengan menggunakan Korelasi Berganda. Dari penelitian diperoleh hasil yang menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap PKO ($r=0,19$; $p<0,01$), dan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara persepsi terhadap Dukungan Organisasi pada PKO ($r=0,05$; $p>0,05$). Berdasarkan hasil tersebut, tampak bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor dan memiliki peran yang lebih penting terhadap PKO dibandingkan dengan persepsi terhadap dukungan organisasi.

Keywords: Kepuasan Kerja, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, dan Persepsi terhadap Dukungan Organisasi.

Abstract

Human resources are very important to the organization. What it means in here, is employee who are willing to perform as best as they can, even more than it requested by the organization (*Organizational Citizenship Behavior–OCB*). In this regard, identifying variables that able to enhance the OCB is needed, as employees who had high OCB, will enable the organization to adapt to the environment (Organ, 2005). The objective of this research is to identify the role and contribution of Perceived Organizational Supports and Job Satisfaction to OCB. This study was done at financial institutions with 203 respondents, using 3 different scales namely: Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Perceived Organizational Support (POS). The results showed that Job Satisfaction has positive and significant contribution to Organizational Citizenship Behavior ($r=0.19$, $p<0.01$), while Perceived Organizational Supports have no significant correlation and contribution to the Organizational Citizenship Behavior ($r=0.05$, $p>0.05$). Based on the results, it showed that Job Satisfaction can be called as the predictor for Organizational Citizenship Behavior, and has more important role to OCB compared to POS.

Key words: Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Perceived Organizational Supports.

Tantangan-tantangan dan perubahan dari lingkungan mendorong organisasi untuk terus berusaha untuk membuat organisasinya menjadi lebih efektif dan efisien. Dalam hal ini salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas organisasi adalah sumberdaya manusia, yang seringkali disebut sebagai *Human Capital*. Hal ini membuat organisasi dituntut untuk dapat memperoleh

dan mempertahankan karyawannya yang tidak hanya handal maupun memiliki kompetensi yang tinggi, tetapi juga yang memiliki karakteristik kepribadian yang baik serta yang tidak kalah pentingnya adalah yang memiliki loyalitas dan komitmen kerja yang tinggi atau dengan perkataan lain memiliki Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (PKO). PKO diperlukan oleh organisasi, karena

perilaku kewarganegaraan organisasi dapat membantu organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan (Organ et.al., 2006), dan dapat memberikan pengaruh pada munculnya kesiapan individu untuk berubah (Mangundjaya, 2011).

Mangundjaya (2011) menyatakan bahwa individu yang memiliki PKO tinggi akan secara sukarela berpartisipasi dalam pengembangan organisasi dan bersedia untuk terlibat dalam usaha perubahan yang berfungsi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Dengan demikian, PKO dapat memberikan informasi mengenai tingginya tingkat keyakinan, sikap, dan intensi karyawan terhadap perubahan. Individu yang secara sukarela membantu efektivitas organisasi dengan mengemukakan ide-ide, belajar hal-hal baru, membantu rekan kerjanya yang kesulitan, atau loyal terhadap organisasi dapat diprediksi akan lebih siap menjalani perubahan organisasi dibandingkan individu lainnya.

Berdasarkan pentingnya PKO, maka perlu diidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap PKO. Pada penelitian ini yang akan dilihat adalah pengaruh dari faktor persepsi terhadap dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap PKO. Penelitian ini dilakukan dengan harapan bahwa dengan diketahuinya faktor yang berpengaruh atau lebih memberikan kontribusi terhadap PKO akan dapat memberikan masukan bagi organisasi untuk lebih memperhatikan faktor tersebut dalam usaha meningkatkan sikap dan perilaku karyawan.

Tujuan penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan serta pengaruh antara PKO dengan 2 variabel yang berhubungan dengan perilaku manusia dalam organisasi dan pekerjaan, yaitu kepuasan kerja dan persepsi dukungan organisasi.

Untuk itu, pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana arah dan kekuatan hubungan yang terjadi di antara Kepuasan Kerja dengan PKO, serta seberapa besar kontribusi yang diberikan Kepuasan Kerja terhadap kemunculan PKO?
2. Bagaimana arah dan kekuatan hubungan yang terjadi di antara persepsi Dukungan Organisasi dengan PKO, serta seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh persepsi Dukungan Organisasi terhadap kemunculan PKO?

PKO tidak otomatis terdapat pada setiap anggota suatu organisasi, tetapi terdapat berbagai variabel dan situasi yang mempengaruhi timbulnya PKO. Dalam hal ini Organ et.al. (2006), dan Podsakoff et.al. (2000) menyatakan bahwa terdapat variabel yang berasal dari individu (internal) maupun yang berasal dari luar individu (eksternal) yang dapat mempengaruhi PKO. Pada penelitian ini yang akan diteliti adalah variabel eksternal, yaitu variabel persepsi terhadap dukungan organisasi (POS) dan Kepuasan Kerja.

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi

PKO (*Organizational Citizenship Behavior /OCB*), merupakan salah satu topik yang saat ini sering menjadi pembicaraan manajemen, karena dengan adanya PKO organisasi akan lebih mampu untuk menyesuaikan diri pada tuntutan lingkungan. Organ et al. (2006) dalam hal ini mendefinisikan "*Organizational Citizenship Behavioras Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization.*"

Dari pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa OCB atau PKO adalah tingkah laku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit dilakukan karena sistem ganjaran formal, dan secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan

efektivitas fungsi organisasi (Organ et al., 2006). Dari definisi tersebut perlu dilihat lebih jauh tiga kriteria utama yang membangun konsep PKO, yaitu secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian imbalan yang formal, dan dalam agregat tertentu meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

Penelitian ini menggunakan gabungan dari dimensi-dimensi yang dikemukakan oleh beberapa tokoh yang membahas mengenai PKO, yang dipilih berdasarkan pertimbangan adanya beberapa dimensi yang sesuai dengan konteks budaya Timur (dimana Indonesia termasuk di dalamnya), dan juga beberapa dimensi yang bersifat universal (berlaku pada konteks budaya Timur dan Barat). Dimensi-dimensi tersebut adalah: 1) Altruisme pada rekan kerja, yaitu perilaku sukarela untuk membantu orang di lingkungan kerja (seperti rekan kerja, klien, atasan, bawahan) dalam hubungannya dengan masalah pekerjaan (Farh, Earley, & Ling, 1997); 2) Identifikasi terhadap organisasi, yaitu perilaku sukarela yang mengindikasikan bahwa seseorang peduli dan/atau terlibat secara langsung pada hal-hal yang terkait dengan kelangsungan hidup organisasi, misalnya: menghadiri sosialisasi peraturan baru di organisasi, membaca pengumuman atau informasi terbaru dari organisasi, mempromosikan organisasi pada pihak luar, menjaga reputasi organisasi dan memberi saran untuk kemajuan organisasi (Farh, Earley, & Ling, 1997); 3) Melindungi dan menghemat sumberdaya organisasi, yaitu termasuk perilaku-perilaku yang menghemat sumberdaya organisasi, menggunakan sumberdaya pribadi (seperti: uang, informasi, jaringan sosial) untuk membantu organisasi dan melindungi organisasi dari kecelakaan (seperti: kebakaran atau banjir) (Farh, Zhong & Organ, 2004).

Keselaras interpersonal, yaitu perilaku karyawan yang bertujuan untuk memfasilitasi dan menjaga hubungan yang selaras di tempat kerja (Farh, Zhong & Organ, 2004)

Pengembangan diri, yaitu perilaku sukarela karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan menambah pengetahuan dalam pekerjaan (Farh, Zhong, & Organ, 2004); 6) Memiliki inisiatif, yaitu perilaku sukarela yang menunjukkan pengambilan tanggung jawab atau pekerjaan tambahan, seperti: secara sukarela bekerja melebihi batas jam kerja yang sesungguhnya, mengerjakan tugas-tugas tambahan, dan berbagi informasi-informasi yang relevan mengenai pekerjaan dengan rekan kerja (Farh, Zhong, & Organ, 2004); Sportivitas, yaitu perilaku sukarela yang menunjukkan bahwa seseorang memiliki toleransi untuk menerima dan/atau tidak mengeluhkan keadaan-keadaan di organisasinya yang dipersepsikan kurang ideal (Podsakoff, et al., 2000).

Persepsi Dukungan Organisasi

Perilaku pekerja di organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja tetapi juga oleh faktor-faktor lain, antara lain adalah Persepsi Dukungan Organisasi terhadap dirinya. Eisenberger et al. (1986) dalam hal ini mendefinisikan Persepsi Dukungan Organisasi sebagai keyakinan global karyawan mengenai sejauhmana organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka. Keyakinan global yang dimaksud adalah terdapatnya konsistensi dari para karyawan mengenai berbagai penilaian dari organisasi yang mungkin diberikan kepada mereka dan berbagai tindakan yang dapat dilakukan organisasi baik menguntungkan maupun merugikan bagi mereka. Persepsi dukungan organisasi adalah merupakan konsep utama dari teori dukungan organisasi - *organizational support theory* (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Shore, 1995). Teori dukungan organisasi menyatakan bahwa untuk memenuhi kebutuhan sosioemosional dan menilai keuntungan dari peningkatan usaha dalam bekerja, karyawan membentuk persepsi umum mengenai sejauhmana organisasi menghargai kontri-

businya dan peduli terhadap kesejahteraannya (persepsi dukungan organisasi). Kepedulian karyawan terhadap organisasi dan pencapaian tujuan organisasi tersebut dapat ditunjukkan dengan menampilkan sikap positif dan perilaku kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sejak dulu merupakan salah satu aspek yang sering dibicarakan dalam berbagai literatur khususnya yang berhubungan dengan psikologi maupun manajemen sumberdaya manusia. Spector (1997) dalam hal ini menyatakan bahwa kepuasan kerja menggambarkan bagaimana perasaan seseorang tentang pekerjaannya dan aspek lain dari pekerjaannya. Hal ini merupakan perluasan dari rasa suka (puas) atau rasa tidak suka (tidak puas) terhadap pekerjaan mereka dan aspek-aspek lain dalam pekerjaan mereka, seperti gaji, karakteristik pekerjaan, rekan kerja, maupun atasan. Dalam hal ini, terdapat beberapa faset kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Spector pada tahun 1985, yang kemudian menjadi landasan dalam *Job Satisfaction Survey* (JSS). Terdapat sembilan faset yaitu: 1) Gaji, yaitu kepuasan terhadap gaji dan kenaikan gaji; 2) Promosi, yaitu kepuasan terhadap kesempatan promosi; 3) Penyeliaan (*supervision*), yaitu kepuasan terhadap orang yang secara langsung menjadi atasan; 4) Kompensasi selain gaji (*fringe benefit*), yaitu kepuasan terhadap kompensasi selain gaji, seperti tunjangan-tunjangan; 5) *Reward* yang tidak terduga (*contingent reward*), yaitu kepuasan terhadap imbalan (tidak hanya dalam bentuk materi) yang diberikan ketika menampilkan kinerja yang baik; 6) Kondisi operasi, yaitu kepuasan terhadap peraturan dan prosedur; 7) Rekan kerja, yaitu kepuasan terhadap rekan kerja; 8) Sifat pekerjaan, yaitu kepuasan terhadap jenis pekerjaannya; dan 9) Komunikasi, yaitu kepuasan terhadap komunikasi dalam organisasi.

METODE

Responden Penelitian, pengambilan responden penelitian dilakukan dengan teknik *convenience sampling*, dimana anggota populasi tidak memiliki peluang yang sama untuk menjadi subjek penelitian, yang sesuai dengan karakteristik yang telah ditentukan (Kumar,1996). Karakteristik tersebut adalah: 1). Karyawan Tetap, 2). Telah bekerja selama minimum 2 tahun, 3). Minimum berpendidikan SMA/SMK, dan 4). Berada pada usia 22-45 tahun.

Penelitian ini menggunakan alat ukur kuesioner dengan menggunakan skala Likert 1–6 (Kumar,1996).Terdapat tiga alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini, yang telah dikonstruksi berdasarkan konsep yang ada serta penelitian-penelitian sebelumnya, dan telah diuji realibilitas dan validitasnya. Alat ukur tersebut adalah: PKO (terdiri dari 7 dimensi, 21 item, dengan reliabilitas 0,903, dan validitas 0,832); Kepuasan kerja (terdiri dari 9 dimensi, 42 item, dengan reliabilitas 0,948, dan validitas 0,890); serta Persepsi Dukungan Organisasi (terdiri dari 2 dimensi, 17 item, dengan reliabilitas 0,958 dan validitas 0,930).Selain itupula, para responden juga diberikan kuesioner untuk mengukur aspek *Social Desirability*.

Tipe penelitian ini adalah *field study*, dimana penelitian dilakukan pada keadaan sehari-hari tanpa adanya manipulasi. Dalam penelitian ini melibatkan empat institusi terkait dengan keuangan, yang terdiri dari tiga organisasi perbankan dan satu organisasi lembaga keuangan non-bank. Kuesioner yang disebarakan berjumlah 500 buah, yang dapat dikumpulkan berjumlah 294 dan yang dapat diolah sebanyak 203 buah. Pengumpulan kuesioner dilakukan melalui Divisi Sumberdaya Manusia organisasi tersebut yang membantu mengumpulkan kuesioner dari para pegawainya.

Berdasarkan data dari 203 kuesioner, peneliti mendapatkan gambaran mengenai responden penelitian. Gambaran mengenai karakteristik

responden dapat dilihat pada Tabel 1 menggambarkan mengenai profil dari jenis kelamin, posisi kerja, masa kerja, rentang usia, dan pendidikan terakhir.

Tabel 1. Karakteristik responden

Karakteristik	Jumlah (N)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	102	50,2
Perempuan	101	49,8
Posisi		
Manajemen	16	7,9
Staf	187	92,1
Pendidikan Terakhir		
S2	8	3,9
S1	169	83,3
D3	19	9,4
D1	1	0,5
SMA/SMK/STM/S	4	2
MEA	2	1
Lain-lain		
Masa Kerja		
2-10 tahun	150	73,59
Lebih dari 10 tahun	53	26,41

Dari profil responden terlihat bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (50,2%), staf (92,1%), berpendidikan S1 (83,3%), dan sudah bekerja antara 2-10 tahun sebanyak 73,9%.

HASIL & PEMBAHASAN

Untuk menganalisis dan mengolah hasil, peneliti menggunakan metode *multiple correlation* dan *descriptive statistics*. Hasil yang diperoleh adalah sebagai berikut

Tabel 2. Descriptive Statistics

Variabel	Mean	Standar Deviasi
Total Skor Kepuasan Kerja	3,80	0,74
Total Skor Persepsi Dukungan Organisasi	4,04	0,78
Total Skor PKO	3,78	0,76

Berdasarkan hasil tersebut di atas tampak bahwa skor rata-rata Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Kepuasan Kerja memiliki skor yang relatif hampir sama,

dan skor Dukungan Organisasi menunjukkan skor yang lebih tinggi

Tabel 3. Hasil perhitungan korelasi dan regresi

Variabel	r/R	R ²	Sign.
Kepuasan Kerja dengan PKO	0,19	0,0361	0,005**
Persepsi Dukungan Organisasi dengan PKO	0,05	0,003	0,054
Kepuasan kerja, Persepsi Dukungan Organisasi dan PKO	0,35	0,123	0,006**

** p<0,01

Dari Tabel 3 tersebut di atas terlihat bahwa hasil yang diperoleh adalah: terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara 2 variabel Kepuasan Kerja dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap PKO sebesar (r=0,35; p<0,01), dan kedua variabel tersebut memberikan kontribusi sebesar 12,3% terhadap kemunculan PKO. Dalam hal ini, bila diteliti lebih lanjut, tampak bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dengan PKO sebesar (r=0,19; p<0,01) dan variabel Kepuasan Kerja memberikan kontribusi 3,61% terhadap kemunculan PKO. Meskipun demikian, tampak bahwa secara umum skor persepsi mengenai dukungan organisasi lebih besar dari skor kepuasan kerja, tetapi hasil yang diperoleh menunjukkan tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan PKO (r=0,05; p>0,05).

Dari studi ini diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan serta memberikan kontribusi terhadap munculnya PKO. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Kreitner & Kinicki (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan PKO, dimana karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung akan memiliki PKO yang juga tinggi. Kondisi ini terkait dengan hadirnya hubungan timbal-balik yang

terjadi di antara individu dan organisasi (Kreitner & Kinicki, 2008). Disamping itu pula, hasil studi ini juga mendukung penelitian sebelumnya (Murphy et al., 2002) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan dan sumbangan kepuasan kerja terhadap PKO. Meskipun demikian, hasil yang diperoleh pada penelitian ini tidak menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara PKO dan Kepuasan Kerja ($r=0,19$) dan kontribusinya hanya sebesar 3,61%, sehingga masih terdapat variabel-variabel lain sebesar 96,39% yang mempengaruhi PKO.

Disisi lain, hasil studi ini terlihat tidak mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa Persepsi Dukungan Organisasi berhubungan positif dan signifikan dengan PKO. Seperti yang dinyatakan oleh Shore & Wayne, (1993) dan Shore, & Shore, (1995). Persepsi Dukungan Organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan dimensi altruisme dari PKO. Demikian pula dengan temuan Moorman, Blakely, & Niehoff (1998) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan dimensi *interpersonal helping*. Pada penelitian ini tidak terbukti adanya hubungan yang signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan PKO (yang antara lain termasuk dimensi altruisme dan *interpersonal helping*). Dalam hal ini, meskipun skor yang diperoleh mengenai Persepsi Dukungan Organisasi cukup tinggi, tetapi hal ini tidak ada hubungannya dengan sikap loyal terhadap organisasi dan kesediaannya untuk memberikan kinerja lebih bagi organisasi atau perusahaan.

Farh & (1997, 2004) melakukan penelitian tentang Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dengan melakukan perbandingan antara dua budaya dan organisasi yang berbeda. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa pada budaya organisasi yang berbeda, dimensi perilaku kewarganegaraan yang ditampilkan oleh individu juga berbeda.

Penelitian untuk mengetahui adanya hubungan antara Perilaku Kewarganegaraan Organisasi kesiapan berubah juga telah dilakukan oleh Mangundjaya et al. (2011). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya korelasi yang positif dan signifikan antara Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dengan kesiapan berubah. Dalam hal ini, individu yang memiliki Perilaku Kewarganegaraan Organisasi yang tinggi akan secara sukarela berpartisipasi dalam pengembangan organisasi dan bersedia untuk terlibat dalam usaha perubahan yang berfungsi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap PKO, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka akan semakin tinggi pula PKO orang tersebut, dan Kepuasan Kerja memberikan kontribusi positif terhadap kemunculan dari PKO. Disisi lain, tidak terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara Persepsi Dukungan Organisasi terhadap PKO. Meskipun demikian, dengan kecilnya kontribusi peran kepuasan kerja terhadap kemunculan PKO, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi serta berkontribusi terhadap munculnya PKO.

Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat variabel lain yang mempengaruhi serta memberikan kontribusi terhadap munculnya PKO, untuk itu dalam rangka memperoleh gambaran mengenai variabel yang juga memberikan kontribusi terhadap munculnya PKO, maka penelitian lanjutan dengan variabel yang berbeda perlu dilakukan. Selain itu, dalam rangka memperoleh variasi serta hasil yang lebih akurat mengenai hubungan

dari variabel Kepuasan Kerja dan PKO, maka memperbesar sampel dengan organisasi yang lebih beragam juga perlu dilakukan. Penelitian ini menggunakan kuesioner dengan pengisian *Self-Response*, sehingga potensi untuk munculnya bias dapat terjadi, meskipun pengukuran *Social Desirability* sudah dilakukan, untuk itu bila hendak melakukan penelitian selanjutnya maka hal ini perlu lebih dikontrol.

Dari hasil penelitian terlihat bahwa bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap PKO. Untuk itu, sebaiknya manajemen memperhatikan mengenai kondisi kesejahteraan (*well-being*) dari karyawannya, baik *physical well-being* maupun *psychological well-being* agar dapat diperoleh karyawan yang loyal, serta mau memberikan komitmen lebih dalam bekerja, serta diluar dari persyaratan yang diperlukan. Hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Kepuasan Kerja antara lain dengan cara mendesain pekerjaan (*work design*) menjadi lebih menarik, serta yang memungkinkan karyawan untuk mengaktualisasikan seluruh potensi yang dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820.
- Farth, J.I., Earley, P.C., & Ling, S.C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.
- Farth, J.L., Zhong, C. B., & Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15, 241-253.
- Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo (2008). *Organizational Behavior* (8th ed.) USA: Mc.Graw-Hill.
- Kumar, Ranjit (1996). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners*. London: Sage Publications.
- Mangundjaya, W.H. (2011). *Hubungan antara perilaku kewarganegaraan organisasi, psychological capital, dan workplace well-being terhadap kesiapan untuk berubah*. Laporan Penelitian Fakultas Psikologi Universitas Indonesia (Publikasi terbatas). Depok: Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.
- Moorman, R. H., Blakely, G. R., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *The Academy of Management Journal*, 41(3), 351-357.
- Murphy, Gregory, Athanasou, James, & Neville King (2002). *Job satisfaction and organizational citizenship behavior: A study of Australia human – Service Professionals*. Monash University, Australia.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., & MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. UK: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Barchrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A

review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.

Shore, L. M. & Shore, T.H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzo and K.M. Kacmar (eds.) *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing social climate at work*, pp. 149-164. Quorum Press.

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78: 774-780.

Spector, Paul E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. USA: Sage Publications, Inc.

