

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP PERILAKU CITIZENSHIP KARYAWAN
PT. LONTAR PYPYRUS PULP & PAPER INDUSTRY
KABUPATEN TANJUNG JABUNG BARAT, JAMBI**

*(The Influence of Job Satisfaction and Organizational Culture
on Employee Citizenship Behavior of Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry.,Ltd
West Tanjung Jabung Regency, Jambi)*

Johannes¹ dan Paul Silitonga²

¹Dosen Program Pascasarjana, Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Unja:
simatupangsbr@yahoo.com

²Staf pada PT Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry Jambi, email: paulsilitonga71@yahoo.co.id

ABSTRACT

The aimed of this research is to determine the influence of job satisfaction and organizational culture on employee citizenship behavior of Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry., Ltd West Tanjung Jabung Resident, Jambi. Research's sample was chosen form several determined divisions that consists of 160 employees. The results shows that job satisfaction, organization culture and dummy variable (tenure) are simultaneously have positive and significant effect on employee citizenship behavior. But partially, organizational culture is the only ones that have positive and significant effect on employee citizenship behavior. Meanwhile, job satisfaction and dummy variable (tenure) do not have significant effect on employee citizenship behavior. Hence, it is recommended that develops culture to make more significant impact on firms performance.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengelolaan sumber daya manusia penting untuk dilakukan karena manusia adalah faktor utama dalam menggerakkan roda organisasi termasuk sebagai faktor utama dalam mencari inovasi atau ide-ide kreatif. Schular (1990) mengatakan bahwa yang dapat fleksibel mengikuti perubahan adalah manusia -manusia yang ada dalam organisasi tersebut bukan organisasi itu sendiri. Para manager dalam suatu organisasi sangat memerlukan orang lain (karyawan) untuk membantunya mencapai tujuan ataupun target organisasi. Claman (1998) mengatakan bahwa sumber daya manusia tidak lagi dipandang sebagai komponen yang dapat dengan begitu saja diganti dengan komponen lain. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi diperlukan suatu pelaksanaan ataupun penerapan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang baik sehingga dapat mendorong ke arah pencapaian tujuan organisasi. Menurut Flippo (2000) terdapat 6 (enam) fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu: Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Pemutusan Hubungan Kerja.

Perilaku manusia ataupun individu merupakan awal dari pembentukan perilaku kelompok dan kemudian perilaku-perilaku kelompok tersebut akan membentuk perilaku

organisasi. Perilaku individu dan perilaku kelompok yang positif akan membantu pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Perilaku organisasi adalah suatu studi yang mempelajari dampak perorangan, kelompok dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan tentang hal-hal tersebut demi perbaikan efektivitas organisasi (Robbins, 2010). Sementara itu, untuk menghasilkan perilaku individu yang sesuai dengan harapan organisasi maka diperlukan penerapan suatu strategi dalam mengelola sumber daya manusia. Strategi sumber daya manusia berfokus pada tindakan yang membedakan organisasi tersebut dari para pesaingnya (Purcell dalam Armstrong, 2006)

Pengelolaan sumber daya manusia memerlukan strategi yang tepat agar dapat meningkatkan daya saing untuk memenangkan persaingan global. Tujuan dari strategi sumber daya manusia adalah untuk membangun karyawan yang memiliki komitmen (Dessler, 2006). Sementara menurut Armstrong (2006) tujuan fundamental dari strategi sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan strategi dengan memastikan bahwa organisasi telah memiliki karyawan terlatih, berkomitmen dan telah memiliki motivasi yang baik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pada masa ini, ilmu manajemen sumber daya manusia telah berkembang pesat dan telah ditemukan banyak kajian-kajian ataupun studi-studi baru tentang manajemen sumber daya manusia. Salah satu kajian atau aspek baru yang diungkap mengenai manajemen sumber daya manusia adalah Organizational citizenship behaviour (OCB). Organizational citizenship behaviour merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi. Perilaku ini biasanya tidak terlihat namun sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Organisasi tidak akan berhasil dengan baik tanpa ada anggota yang bertindak sebagai good citizens (Markoczy & Xin, 2002)

Konsep Organizational Citizenship Behavior pada dasarnya mengacu pada identifikasi tentang perilaku dasar karyawan yang terbagi kedalam tiga bentuk, yaitu dorongan untuk masuk serta menetap dalam sistem, kemampuan menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik, dan adanya aktivitas inovatif dan spontan diluar tuntutan peran dalam usaha mencapai tujuan organisasional (Bateman & Organ, 1983).

Podsakoff et al, (2000) mengkategorikan 3 faktor yang mempengaruhi perilaku citizenship yaitu perbedaan individu, sikap pada pekerjaan dan variabel kontekstual,

1. Perbedaan individu termasuk sifat yang stabil yang dimiliki individu. Beberapa perbedaan individu yang telah diperiksa sebagai prekursor untuk OCB meliputi: kepribadian (misalnya kesadaran dan keramahan), kemampuan, pengalaman, pelatihan, pengetahuan, ketidakpedulian dengan penghargaan, dan kebutuhan untuk otonomi
2. Sikap kerja adalah emosi dan kognisi yang berdasarkan persepsi individu terhadap lingkungan kerja. Beberapa faktor yang diduga mempengaruhi OCB antara lain : Komitmen, persepsi kepemimpinan dan dukungan organisasi, person organization, kepuasan kerja, psychological contract, persepsi keadilan.
3. Faktor-faktor kontekstual adalah pengaruh eksternal yang berasal dari pekerjaan, bekerja kelompok, organisasi, atau lingkungan. Variabel Kontekstual meliputi: karakteristik tugas, sikap pada pekerjaan, gaya kepemimpinan, karakteristik kelompok, budaya organisasi, profesionalisme dan harapan peran sosial.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku citizenship. Menurut Spector (2000) kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap yang merefleksikan bagaimana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya baik secara keseluruhan atau terhadap aspek tertentu dari pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan senang atau tidaknya karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang belum merasa puas akan menunjukkan perilaku negatif seperti sering datang terlambat, suka mengeluh dan tingkat absensi yang tinggi

Penelitian beberapa ahli menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan perilaku citizenship. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal dan lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman - pengalaman positif mereka Robbins (2006). Bateman dan Organ (1983) menyatakan bahwa semua dimensi dari kepuasan kerja seperti work, co-worker, supervision, promotions, pay dan overall berkorelasi positif dengan perilaku citizenship.

Faktor lain yang mempengaruhi perilaku citizenship adalah budaya organisasi. Budaya organisasi sering diartikan sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lain (Schein, 1985). Sistem penyebaran kepercayaan-kepercayaan serta nilai-nilai berkembang dalam organisasi dan kemudian mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Corporate culture dapat menjadi suatu senjata dalam menghadapi persaingan global apabila mendukung atau sejalan dengan strategi organisasi. Corporate culture dapat terbentuk dengan dicetuskannya visi-misi organisasi oleh para manajemen puncak organisasi sehingga visi-misi ini menjadi pedoman dalam bertindak maupun bersikap oleh seluruh anggota organisasi.

Di lingkungan PT. Lontar papyrus, berlaku suatu sistem pengganti tugas apabila ada karyawan yang berhalangan hadir, misalnya karena cuti ataupun alasan lainnya. Sistem pengganti tugas ini telah berkembang lama dalam kehidupan kerja perusahaan dan secara tidak langsung telah menciptakan suatu sikap kepedulian terhadap tugas dan tanggungjawab rekan kerja sehingga tidak hanya berfokus pada tugas dan tanggung jawabnya sendiri. Penerapan sistem ini tidak disertai dengan adanya suatu imbalan atau pemberian insentif bagi karyawan yang bersedia bertindak sebagai pengganti tugas. Tujuan dari penerapan sistem ini adalah agar tugas dan tanggung jawab yang akan ditinggalkan untuk sementara, tidak terbengkalai dan tidak mengganggu proses kerja secara keseluruhan.

Penerapan sistem pengganti tugas ini mengindikasikan adanya suatu perilaku citizenship dalam lingkungan kerja PT. Lontar Papyrus yang ditunjukkan dengan sikap saling peduli dan tolong menolong antar sesama karyawan Lontar Papyrus. Perilaku tersebut muncul, salah satunya dikarenakan faktor masa kerja karyawan yang sudah cukup lama. Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki keterdekatan dan keikatan yang kuat terhadap organisasi tersebut serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang memperkerjakannya (Sommers et al.1996). Namun ditemukan perilaku absensi seperti datang terlambat, pulang lebih awal dan bahkan mangkir (*tidak masuk kerja tanpa ada keterangan apapun*). Perilaku berpura-pura sakit dan bahkan memalsukan surat keterangan dokter merupakan contoh

perilaku negatif karyawan yang tidak dapat ditolerir. Kondisi ini mencerminkan ketidakpuasan kerja seperti yang dikatakan oleh Robbins (2001) bahwa salah satu cara karyawan dalam mengekspresikan ketidakpuasannya adalah dengan bekerja seenaknya seperti terlambat datang, tidak masuk kerja dan membuat kesalahan yang disengaja. Wexley dan Yulk (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan kerja akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif

Peneliti memperoleh data pengunduran diri karyawan dari tahun 2010–2012. Pada data tersebut dapat dilihat terjadi peningkatan jumlah karyawan yang mengundurkan diri.

Tabel 1 : Data Pengunduran diri karyawan 2010 – 2012
PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry

No	Alasan Keluar	Tahun		
		2010	2011	2012
1	Masalah Keluarga	17	15	10
2	Masalah Kesehatan	8	3	5
3	Melanjutkan pendidikan	55	67	64
4	Membuka usaha	21	18	30
5	Pindah ke perusahaan lain	43	65	77
6	Kinerja buruk	25	17	58
7	Pensiun dini	10	4	5
8	PHK	2	5	6
9	Keluar tanpa pemberitahuan	29	45	30
10	Alasan – alasan lain	15	10	8
Total karyawan keluar		225	249	293

Sumber : People Development Section, PT. LPPPI

Tingginya angka pengunduran diri karyawan merupakan sebuah sinyal negatif yang mengindikasikan ada sesuatu hal yang membuat ketidaknyamanan karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan dalam jangka panjang.

Selain dipengaruhi oleh kepuasan kerja, perilaku citizenship juga dapat dipengaruhi oleh budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi cara individu merespons dan menafsirkan segala situasi dan permasalahan yang ada di dalam organisasi. Menurut Griffeth, dkk (2000) Budaya dapat menjadi alat organisasi untuk mencapai keberhasilan jangka panjang perusahaan. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, serta sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.

Kemudian yang menjadi permasalahan adalah bahwa tingkat disiplin serta kepatuhan karyawan terhadap aturan - aturan yang ada sangat rendah. Hal tersebut tercermin dengan banyaknya pelanggaran terhadap aturan-aturan yang telah ditetapkan.

Tabel 2: Jenis-Jenis Pelanggaran Periode Januari – Desember 2012
Karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry

No	Pelanggaran	Jumlah
1	Pass barang keluar	13
2	Gate pass	38
3	Peneng	124
4	Perkelahian	1
5	Ketentuan seragam	27
6	Ketentuan Mess	8
7	Pencurian	11
8	Rambut gondrong	1
9	gudang unlock	47
10	Travo las "ON"	59
11	Memotret	8
12	Kecepatan max	10
13	Rambu jalan	116
14	Helm	297
15	Ketentuan SIM	20
16	Merokok	52
17	Ketentuan sepatu	4
18	Ketentuan parkir	75
19	Pelanggaran SOP	161
Total Pelanggaran		1072

1.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjelaskan pengaruh signifikansi kepuasan kerja, budaya organisasi secara simultan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Jambi.
2. Untuk menjelaskan pengaruh signifikansi kepuasan kerja terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Jambi.
3. Untuk menjelaskan pengaruh signifikansi budaya organisasi terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat, Jambi.

TINJAUAN PUSTAKA

1. Perilaku Citizenship

Organ (1998) mendefinisikan organizational citizenship behavior sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bias meningkatkan efektif organisasi. Mencatat juga bahwa organizational citizenship behavior ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis kepuasan berdasarkan performance (Organ, 1997). Kemudian Organ dalam Alison, 2001) membedakan perilaku citizenship ke dalam 5 dimensi yaitu altruism, conscientiousness, civic virtue, courtesy, spormanship. Sementara menurut Van Dyne,dkk (1995) yang mengusulkan konstruksi dari ekstra-role behavior (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi dan atau cenderung menguntungkan organisasi, secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran. Borman dan Motowidlo (1993) mengkontruksi contextual behavior tidak hanya mendukung inti dari perilaku itu sendiri melainkan mendukung semakin besarnya lingkungan organisasi, sosial dan psikologis sehingga inti teknisnya berfungsi. Definisi ini tidak disertai dengan istilah sukarela, reward, atau niat sang aktor melainkan perilaku seharusnya mendukung lingkungan organisasi, sosial dan psikologis lebih dari sekedar inti teknis.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat diatas, Podsakoff et al (dalam Vanzuela Garay, 2006), membedakan perilaku citizenship dalam 7 dimensi, yaitu Helping behavior, Sportmanship, Organizational loyalty, Organizational compliance, Individu initiative, Civic virtue, Self development,

Organ dalam Tony wijaya dan S. Pantja Djati (2007). Tiga bentuk tersebut adalah obedience (kepatuhan), loyalty (loyalitas) dan participation (partisipasi). Berikut penjelasan dari ketiga bentuk tersebut :

1. Obedience (kepatuhan) merupakan sikap yang menunjukkan rasa hormat, patuh pada seluruh peraturan organisasi, termasuk di dalamnya struktur organisasi, deskripsi pekerjaan, kebijakan-kebijakan personalia dan proses perilaku yang mencerminkan kepatuhan dalam organisasi, dapat pula ditunjukkan oleh ketepatan waktu masuk kerja dan penyelesaian tugas dan tindakan penyusutan terhadap sumber atau aset organisasi.
2. Loyalty (loyalitas), merupakan suatu kesetiaan, ketaatan, kepatuhan. Loyalitas pada konteks ini merupakan kesetiaan terhadap organisasi secara menyeluruh, termasuk usaha mempertahankan organisasi, memperluas fungsi kemakmuran yang sempit yaitu dengan melakukan pelayanan terhadap kepentingan dari suatu komunitas.
3. Participation (partisipasi), merupakan turut serta secara penuh dan bertanggung jawab terhadap keterlibatannya dalam keseluruhan proses organisasi. partisipasi merupakan kepentingan dalam hubungan berdasarkan ideal dari suatu kebajikan, ditunjukkan oleh adanya karyawan yang secara penuh bertanggungjawab terlibat dalam proses keorganisasian. Contoh perilaku yang menunjukkan adanya partisipasi dalam organisasi adalah menghadiri pertemuan atau rapat yang tidak diwajibkan, membagi informasi mengenai opini dan ide-ide yang baru kepada orang lain.

2. Kepuasan Kerja

Menurut Luthan (1997) Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang merupakan hasil dari prestasi kerja atau pengalaman. Sementara Menurut Rivai (2004) kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Menurut Muchinsky (1995), variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism, turnover, and job performance*.

Untuk mengetahui dimensi apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (1997) terdiri dari atas lima dimensi, yaitu : Pembayaran dan penghargaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervisi). Robbins (1996) menjabarkan variabel-variabel yang berkaitan dengan kerja yang menentukan kepuasan kerja, meliputi kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung.

3. Budaya Organisasi

Sweeney & Mcfarlin (2002) mengatakan bahwa budaya secara ideal mengkomunikasikan secara jelas pesan-pesan tentang bagaimana kita melakukan sesuatu atau bertindak, berperilaku disekitar sini. Berdasarkan pengertian tersebut bahwa budaya memberikan suatu pedoman bagaimana untuk bertindak, bersikap ataupun berperilaku di dalam suatu komunitas atau organisasi. Robert A. Nisbet (1970) mengemukakan bahwa budaya adalah segala sesuatu yang kita temukan dalam tingkah laku manusia dalam sebuah masyarakat yang bukan merupakan produk langsung dari struktur biologisnya.

Secara komprehensif budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah corak dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok tertentu untuk belajar mengatasi masalah-masalah kelompok dari adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan baik (Schein, 1985). Fieldman (1966) menyatakan bahwa budaya terdiri atas sikap belajar, kepercayaan dan tingkah laku yang merupakan ciri dari sebuah masyarakat, individu atau suatu populasi. Hofstede (1986), Budaya merupakan berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungannya. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap invidu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama.

Robbins (1998) mendefinisikan budaya organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Lebih lanjut, Robbins (1998) menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi ("*a system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values*"). Dalam bukunya, Robbins (1998) memberikan karakteristik budaya organisasi dalam tujuh bentuk yaitu Inovasi dan keberanian mengambil risiko

(*Inovation and risk taking*), Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), Berorientasi tim (*Team orientation*), Agresifitas (*Aggressiveness*), Stabilitas (*Stability*).

METODE PENELITIAN

1. Bentuk Penelitian dan Sampel

Penelitian ini adalah penelitian survey karena pengumpulan data mengandalkan angket atau kuesioner dan dilihat dari tujuannya penelitian ini adalah asosiatif karena bertujuan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja dan dummy masa kerja terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar papyrus pulp & paper industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 160 orang karyawan.

Pengukuran Variabel

Perilaku citizenship diukur dengan menggunakan lima dimensi dengan mengacu pada Organ dalam Alison (2001) yaitu : *alturism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *courtesy*, *sportmanship*. Pengukuran variabel ini menggunakan 15 pernyataan. Kepuasan kerja diukur dengan mengacu pada Luthans (1997) terdiri dari atas lima dimensi, yaitu : Pembayaran dan penghargaan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (*supervisi*). Pengukuran variabel ini menggunakan 15 pernyataan. Budaya organisasi diukur dengan menggunakan tujuh dimensi dengan mengacu pada Robbins (1998) yaitu Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), Berorientasi tim (*Team orientation*), Agresifitas (*Aggressiveness*), Stabilitas (*Stability*). Variabel ini menggunakan 14 pernyataan. Sementara variabel dummy masa kerja disusun dengan cara : karyawan dengan masa kerja ≤ 5 tahun diberi angka 0 dan masa kerja ≥ 5 tahun diberi angka 1. Masing-masing item pernyataan direspon dengan skala likert : (5) sangat setuju ; (4) setuju ; (3) netral ; (2) tidak setuju ; (1) sangat tidak setuju.

2. Analisis Data

Sebelum melakukan uji hipotesis maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik, untuk mengetahui apakah analisis data untuk pengujian hipotesis dapat dilanjutkan atau tidak. Uji asumsi klasik yang dimaksud adalah uji normalitas data, uji multikolinearitas, autokorelasi, uji heterokedasitas. Penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknik estimasi regresi, dengan model regresi linier berganda dengan variabel dummy. Penelitian ini menggunakan program aplikasi SPSS 16.0. adapun persamaan regresi berganda dengan dummy adalah sebagai berikut : $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 D_m + e$. Selain itu juga dilakukan uji F dan uji t serta koefisien determinan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran umum

PT. Lontar papyrus pulp & paper industry atau biasa disingkat dengan PT.LPPPI adalah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi bubur kertas

(pulp) dan tissue yang berlokasi di desa Tebing Tinggi, Kecamatan Tungkal Ulu, kabupaten Tanjung Jabung Barat. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 11-10-1975 dengan nama PT. Wira Karya yang berkantor pusat di Padang, Sumatera Barat. Setelah beberapa kali mengalami perubahan pemegang saham serta pemindahan kantor pusat maka pada tanggal 22-12-1992 perusahaan berganti nama menjadi PT. Wira Karya Sakti yang berkantor pusat di propinsi Jambi. Perusahaan ini merupakan salah satu strategi bisnis unit dari Sinar Mas Group. PT. WKS adalah perusahaan yang memegang kendali atas pengolahan Hutan Tanaman Industri (HTI) serta melakukan proses produksi. Pada tanggal 01-03-1995, dilakukan pemisahan manajemen antara pabrik sebagai tempat berlangsungnya proses produksi dengan pengolahan Hutan Tanaman Industri (HTI) sebagai sumber bahan baku.

PT. LPPPI adalah manajemen yang sah berdasarkan penetapan oleh para pemegang saham untuk melakukan proses produksi, sementara PT. WKS berfokus kepada Hutan Tanaman Industri (HTI). Secara resmi PT. LPPPI didirikan berdasarkan akte notaris no. 104 Tanggal 08-03-1995 dan surat izin usaha no. 08/05-01-PB/III/2001 berkedudukan di propinsi jambi yang beralamat di Desa Tebing Tinggi, Kecamatan Tebing Tinggi, Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

2. Responden

Berbagai karakteristik responden yang berkaitan dapat dijelaskan sebagai berikut. Berdasarkan level/jabatan responden dapat dibagi ke dalam tujuh kelompok yaitu level 1/Operator =12 Orang ; level 2/Terampil =12 Orang ; level 3/Terampil khusus =36 Orang ; 4/Wakil kepala regu =31 Orang ; 5/Kepala regu = 55 Orang ; 6/Wakil asisten =7 Orang ; 7/Asisten =7 Orang. Berdasarkan tingkat pendidikan dapat dibagi ke dalam empat kelompok yaitu SMA Sederajat =78 orang ; Diploma III =23 Orang ; Strata I =58 Orang ; Strata II = 1 orang. Berdasarkan masa kerja, responden dapat dibagi ke dalam empat kelompok yaitu : 1 – 5 Tahun =74 orang ; 6 – 10 Tahun =41 orang ; 11 – 15 Tahun =18 orang ; 16 -20 Tahun =27 orang.

Sementara berdasarkan jenis kelamin, terdapat 147 orang laki-laki dan 13 orang perempuan.

3. Tanggapan Responden dan nilai statistika

Hasil tanggapan oleh 160 orang responden terhadap kuesioner variabel perilaku citizenship yang diajukan, memperlihatkan bahwa secara keseluruhan total skor yang diperoleh telah menggiring ke arah bentuk perilaku citizenship yang Tinggi dan Sangat Tinggi. Secara keseluruhan, berdasarkan perolehan skor menunjukkan adanya suatu gejala pergerakan perilaku citizenship ke arah positif yang ditunjukkan dengan rata-rata skor 573,38 artinya nilai ini berada dalam kategori Tinggi. Sementara untuk nilai-nilai statistika, diperoleh nilai mean untuk sebesar 3,82. Nilai rata-rata ini mencerminkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel perilaku citizenship ke arah yang positif.

Alternatif lain untuk menggambarkan variabel perilaku citizenship ini adalah dengan angka statistik jenis modus. Angka yang paling sering muncul adalah angka dengan skor 4. Hal ini juga mengindikasikan bahwa responden memiliki tanggapan yang positif (baik) terhadap pernyataan-pernyataan variabel perilaku citizenship. Melalui nilai statistik standar deviasi juga dapat diperoleh gambaran bahwa para responden memiliki jawaban yang seragam terhadap pernyataan-pernyataan variabel perilaku citizenship.

Nilai standar deviasi berada pada 0,810 artinya nilai tersebut kurang dari 1 sehingga disyaratkan bahwa tanggapan responden kearah yang positif.

Sebanyak 160 orang responden memberikan tanggapan terhadap 15 pernyataan variabel kepuasan kerja. Untuk seluruh skor tanggapan responden memperlihatkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan berada pada tingkatan “Sedang”. Tingkatan kepuasan kerja ini diperlihatkan dengan diperolehnya angka rata-rata terhadap skor tanggapan responden sebesar 540,13, artinya angka ini berada pada kategori “Sedang”. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai tingkat kepuasan kerja, maka akan dilakukan perhitungan nilai-nilai statistik seperti Mean, Modus dan Standar Deviasi. Hasilnya tidak jauh berbeda dengan hasil perhitungan yang disajikan bahwa hasil perhitungan nilai-nilai statistik juga menunjukkan tanggapan responden terhadap tingkat kepuasan kerja berada pada kategori “Sedang”. Hal ini didukung dengan perolehan angka 3,38 pada rata-rata keseluruhan tanggapan serta rata-rata nilai modus menghasilkan angka 3,4. Tentunya nilai-nilai yang dihasilkan ini menunjukkan keadaan tingkatan kepuasan kerja karyawan PT.Lontar Papyrus berada dalam tingkatan “Sedang” artinya tidak memuaskan namun tidak juga mengecewakan. Dari sisi nilai statistik lainnya, simpangan baku atau standar deviasi menghasilkan angka yang lebih besar dari 1 (satu). Nilai rata-rata standard deviasi untuk total keseluruhan pernyataan adalah sebesar 1,062. Angka penyimpangan yang besar menunjukkan penilaian yang kurang baik sementara angka penilaian yang kecil menunjukkan adanya indikasi penilaian yang baik. Nilai standar deviasi 1,062 merupakan angka yang tergolong besar sehingga hal ini mengindikasikan tingkatan kepuasan kerja karyawan masih jauh dari kata puas.

Total 160 responden yang memberikan tanggapan atas 14 pernyataan variabel budaya organisasi, secara keseluruhan nilai rata-rata total skor mengarah kepada kategori ‘Sangat Baik’ dengan perolehan angka sebesar 562,14. Hasil perhitungan nilai-nilai statistik juga menunjukkan tingkatan budaya organisasi di lingkungan PT. Lontar Papyrus berada dalam kategori “Baik”. Hasil perhitungan untuk nilai statistik jenis rata-rata menunjukkan angka 3,51 serta untuk nilai statistik jenis modus menunjukkan nilai rata-rata 3,78. Oleh karena itu, dapatlah dikatakan bahwa tingkatan budaya organisasi berada pada kategori “Baik. dari sisi nilai statistik lainnya, simpangan baku atau standar deviasi menghasilkan angka yang lebih kecil dari 1 (satu). Nilai rata-rata standard deviasi untuk total keseluruhan pernyataan adalah sebesar 0,930. Nilai standar deviasi 0,930 merupakan angka yang tergolong kecil sebab kurang dari 1 sehingga hal ini mengindikasikan karyawan memiliki pemahaman yang baik mengenai budaya organisasinya.

Selanjutnya untuk uji statistik dan pengujian hipotesis dilakukan uji validitas, realibilitas, yang menunjukkan bahwa hasil pengukuran dari kuesioner memenuhi kriteria statistik. Demikian juga dengan uji klasik yang terdiri dari ujis asumsi klasik: uji multikolonieritas, Heteroskedasitas, Normalitas, autokorelasi menunjukkan bahwa hasil data yang diperoleh dari tabulasi kuesioner menunjukkan bahwa data memenuhi persyaratan statistika.

4. Uji Hipotesis

Uji F dipergunakan untuk menguji apakah variabel kepuasan kerja (X_1) budaya organisasi (X_2) serta dummy masa kerja (D_m) secara simultan atau bersama-sama

mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus (Y). Hasil uji F dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 3. Uji Simultan Kepuasan Kerja, Budaya ORGANISASI dan Masa Kerja terhadap Perilaku Citizenship.

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	605,163	2	201,721		
Residual	5066,612	156	32,478	6,211	0,001
Total	5671,775	159			

Keterangan.

a. Predictors : (Constant), Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, dummy masa kerja

b. Dependent variable : Perilaku Citizenship

Sumber : Hasil Olahan SPSS 16.0

Nilai F dan taraf signifikansi yang diperoleh pada tabel diatas memperlihatkan nilai F hitung (6,211) > F tabel (4,75) serta taraf signifikansi $0,00 < 0,05$. Kondisi ini membawa kepada suatu kesimpulan bahwa variabel kepuasan kerja (X_1) dan budaya organisasi (X_2) serta dummy masa kerja (D_m) secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus (Y).

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel independent dan variabel dummy tersebut secara parsial/individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus maka harus dilakukan uji t. Hasil uji t ini akan menjawab hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini. Tabel dibawah ini.

Tabel 4. Hasil Uji Regresi Variabel Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Dengan Dummy Masa Kerja Terhadap Perilaku Citizenship

Model	Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	42,078	3,764		11,179	0,000
Kepuasan Kerja	0,096	0,058	0,148	1,670	0,097
Budaya Organisasi	0,212	0,084	0,224	2,537	0,012
Masa kerja	-0,057	0,916	-0,005	-0,062	0,951

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 4. terdapat beberapa hal yang dapat dijelaskan :

- 1) Hasil uji t untuk pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus diperoleh angka sebesar 1,670 dengan taraf signifikansi 0,097. Melalui angka-angka yang diperoleh ini maka menerima H_0 dan menolak H_1 dengan alasan bahwa nilai t hitung ($1,670 \leq t$ tabel (1,975) serta taraf signifikansi ($0,097 > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan variabel kepuasan kerja secara parsial/individual terhadap perilaku

citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat.

- 2) Hasil uji t untuk pengaruh budaya organisasi terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus diperoleh angka sebesar 2,537 dengan taraf signifikansi 0,012. Melalui angka-angka yang diperoleh ini maka dapat menerima H1 dan menolak H0 dengan alasan bahwa nilai t hitung ($2,537 \geq t$ tabel (1,975) serta taraf signifikansi ($0,01 < 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan variabel kepuasan kerja secara parsial/individual terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat.
- 3) Untuk dummy masa kerja dapat dilihat bahwa nilai t hitung ($-0,062 \leq t$ tabel (1,975) serta taraf signifikansi ($0,951 > 0,05$). Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan variabel dummy masa kerja secara parsial/individual terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus.

5. Koefisien Determinan (R^2)

Pada penelitian ini, penting juga untuk mencari seberapa besar koefisien determinan yang dihasilkan. Pada dasarnya kegunaan dari koefisien determinan adalah untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel kepuasan kerja (X_1) dan budaya organisasi (X_2) serta dummy masa kerja (Dm) secara bersama-sama terhadap perilaku citizenship (Y). Tabel berikut ini akan menunjukkan seberapa besar koefisien determinan yang dihasilkan

Tabel 5. Hasil Perhitungan Korelasi Ganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of Estimate
1	0,327 ^a	0,107	0,090	5,699

Sumber : Hasil Olahan SPSS 16.0

Pada tabel diatas diketahui bahwa Adjusted R Square diperoleh angka sebesar 0,090 atau 9,0 %. Hal ini berarti secara bersama-sama variabel kepuasan kerja (X_1), budaya organisasi (X_2) serta dummy masa kerja (Dm) memiliki pengaruh sebesar 9,0 % terhadap variabel tergantung yaitu perilaku citizenship (Y). Suatu tingkatan pengaruh yang sangat kecil dikarenakan variabel – variabel lain yang tidak diteliti memiliki persentase pengaruh yang jauh lebih besar terhadap variabel perilaku citizenship (Y) yaitu sebesar 91 %. Hal ini juga didukung dengan nilai R^2 yang mendekati angka 0 yang disimpulkan bahwa variabel independen memiliki peranan yang kecil dalam menjelaskan variabel dependen.

6. Pembahasan

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terganggu Perilaku Citizenship. Meskipun begitu, besarnya pengaruh kedua variabel bebas tersebut terhadap variabel terganggu hanya sebesar 9,0 % (koefisien determinan). Justru variabel terganggu lebih dominan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yaitu sebesar 91,0 %. Contoh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini namun memiliki tingkat persentase yang cukup tinggi dalam mempengaruhi variabel terganggu, misalnya saja adalah strategi sumber daya manusia. Bagaimana strategi sumber daya manusia yang diambil organisasi/perusahaan dalam kaitannya untuk mempererat hubungan antar karyawan adalah suatu hal penting yang dapat mempengaruhi tingkat perilaku citizenship karyawan. Strategi sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan dalam mengambil keputusan dengan mempertimbangkan beberapa aspek. Salah satu aspek yang dimaksud adalah hubungan antar karyawan (employee relations). Karyawan yang memiliki hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan lain akan memiliki kecenderungan untuk saling tolong-menolong.

Secara parsial/individual, masing-masing variabel bebas memiliki hasil perhitungan yang berbeda. Hal ini terlihat jelas pada perhitungan uji t. Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terganggu akan dijelaskan sebagai berikut. Koefisien regresi kepuasan kerja menunjukkan angka positif 0,096. Kemudian hasil uji t diperoleh angka sebesar 1,670 dengan nilai signifikansi 0,097. Hasil uji t memperlihatkan bahwa kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus. Hal ini dibuktikan dengan nilai t hitung $(1,670) \leq t \text{ tabel } (1,975)$ serta taraf signifikansi diperoleh $(0,097) > 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang berbunyi “Diduga kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat” tidak terbukti. Tentu saja hal ini dapat dipahami lebih lanjut dari koefisien regresi yang dimiliki oleh variabel kepuasan kerja yang hampir mendekati nol.

Hasil pengolahan data untuk indikator-indikator kepuasan kerja, membawa kepada suatu kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Lontar Papyrus tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan. Artinya kondisi kepuasan kerja yang berada dalam kategori “Sedang” namun tingkat perilaku citizenship karyawan berada pada kategori “Tinggi”, sehingga yang terjadi adalah kondisi yang saling bertolak-belakang. Hal ini terlihat jelas pada nilai rata-rata total skor yang diperoleh untuk tanggapan responden terhadap indikator-indikator kepuasan kerja. Perilaku citizenship bergerak ke arah positif yang ditunjukkan dengan rata-rata skor 573,38 artinya nilai ini berada dalam kategori “Tinggi”. Memang secara teoritis, tingkat kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan perilaku. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja, dan membuat kinerja mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka, Robbins (2006). Bateman dan Organ (1983) menyatakan bahwa semua dimensi dari kepuasan kerja seperti work, co-worker, supervision, promotions, pay dan overall

berkorelasi positif dengan perilaku citizenship. Namun dalam penelitian ini dihasilkan kesimpulan yang berbeda, meskipun tingkat kepuasan kerja karyawan berada dalam kategori “Sedang”, tetapi tingkat perilaku citizenship karyawan PT. Lontar papyrus berada dalam kategori “Tinggi”, atau dengan kata lain, kondisi kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan yang masih tergolong “Sedang” atau biasa-biasa tidak menyebabkan perilaku extra-role karyawan menjadi rendah atau menurun.. Tentunya hal ini sangat menguntungkan perusahaan karena kondisi perilaku citizenship karyawan yang berada dalam kategori tinggi akan sangat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Namun perlu untuk ditinjau lebih lanjut terdapat satu indikator variabel kepuasan kerja yang mendapat tanggapan negatif dari para responden yaitu pernyataan/indikator pertama yang menyatakan “Besaran gaji yang anda diterima telah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan anda”. Untuk pernyataan ini, para responden memperlihatkan kecenderungan tanggapan ke arah negatif sehingga menghasilkan total skor yang masuk pada kategori “Tidak Puas”. Ketidakpuasan karyawan pada kondisi ini, tidak membuat tingkatan perilaku citizenship karyawan menjadi rendah.

Koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi memperlihatkan angka positif 0,212, selanjutnya hasil uji t diperoleh angka sebesar 2,537 dengan nilai signifikansi 0,01. Berdasarkan angka-angka yang didapatkan maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus. Kesimpulan ini dibuktikan dengan nilai t hitung $(2,537) \geq t$ tabel $(1,975)$ serta taraf signifikansi $(0,01) < 0,05$. Oleh karena itu, hipotesis penelitian yang berbunyi “Diduga budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus Pulp & Paper Industry, Kabupaten Tanjung Jabung Barat” adalah terbukti. Dengan demikian, semakin baik atau kondusif budaya organisasi di lingkungan kerja PT. Lontar Papyrus akan menyebabkan semakin baik atau tinggi pula perilaku citizenship karyawan. Sebaliknya jika semakin buruk budaya organisasi atau kurang kondusif akan menyebabkan semakin rendah pula tingkat perilaku citizenship karyawan PT. Lontar Papyrus. Gambaran keadaan budaya organisasi dapat dilihat melalui hasil perhitungan tanggapan responden terhadap pernyataan-pernyataan variabel budaya organisasi. secara keseluruhan nilai rata-rata total skor mengarah kepada kategori ‘Baik’ dengan perolehan angka sebesar 524,67. Hasil perhitungan ini turut membuktikan bahwa kondisi budaya organisasi turut mempengaruhi kondisi perilaku citizenship karyawan, seperti yang telah dijelaskan diatas. Budaya organisasi merupakan kondisi atau lingkungan kerja yang memungkinkan para karyawan dapat bekerja secara optimal. Budaya organisasi yang ada di lingkungan PT. Lontar Papyrus akan berpengaruh terhadap perilaku citizenship karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja para karyawan juga. Melalui budaya organisasi yang kondusif, karyawan PT. Lontar Papyrus akan mampu mencapai tujuan atau hasil yang ingin dicapai dan diharapkan menurut ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. Griffeth,dkk (2000) menyatakan budaya dapat menjadi alat organisasi yang ampuh yang dapat membentuk efektivitas keseluruhan perusahaan dan keberhasilan jangka panjang perusahaan. Keberhasilan jangka panjang serta keefektifan organisasi akan dapat diwujudkan apabila anggota-anggota organisasi bertindak atau berperilaku positif.

Selanjutnya melalui tabel 4 dapat disusun sebuah persamaan regresi berganda dengan menyertakan variabel dummy adalah sebagai berikut :

$$- Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 D_m + e$$

$$- Y = 42,078 + 0,096X_1 + 0,212X_2 - 0,057D_m$$

Berdasarkan persamaan tersebut dapat dilakukan perhitungan untuk mengetahui perbedaan antara skor atau nilai variabel perilaku citizenship (Y) antara karyawan yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun dengan karyawan yang memiliki masa kerja ≥ 5 tahun dan mengasumsikan bahwa variabel kepuasan kerja (X_1) dan budaya organisasi (X_2) tidak mengalami perubahan atau tetap.

a) Karyawan masa kerja ≤ 5 tahun dengan kode dummy 0

$$Y = 42,078 + 0,096X_1 + 0,212X_2 - 0,057D_m$$

$$Y = 42,078 + 0,096(1) + 0,212(1) - 0,057(0)$$

$$Y = 42,078 + 0,096 + 0,212 - 0$$

$$Y = 42,386$$

b) Karyawan masa kerja ≥ 5 tahun dengan kode dummy 1

$$Y = 42,078 + 0,096X_1 + 0,212X_2 - 0,057D_m$$

$$Y = 42,078 + 0,096(1) + 0,212(1) - 0,057(1)$$

$$Y = 42,078 + 0,096 + 0,212 - 0,057$$

$$Y = 42,329$$

Hasil perhitungan diatas adalah untuk memprediksi tingkatan perilaku citizenship antara karyawan yang memiliki masa kerja ≤ 5 tahun dengan karyawan yang memiliki masa kerja ≥ 5 tahun dan ternyata terdapat perbedaan nilai atau skor meskipun perbedaannya tidak terlalu besar. Karyawan dengan masa kerja Masa kerja ≤ 5 tahun memiliki nilai atau skor variabel perilaku citizenship yang lebih besar atau lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang telah memiliki masa kerja ≥ 5 tahun. Artinya tingkat perilaku citizenship yang dimiliki karyawan dengan masa kerja ≤ 5 tahun lebih baik atau lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan masa kerja ≥ 5 tahun.

• Implikasi Penelitian

Temuan penelitian ini memberikan pandangan lain terhadap pandangan teoritik yang mengatakan bahwa tingkat kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku citizenship. Dalam banyak hasil penelitian para ahli dan berbagai literatur menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang kuat dan positif terhadap perilaku citizenship (OCB). Misalnya penelitian Bateman dan Organ (1983) yang menemukan bahwa semua dimensi kepuasan kerja memiliki korelasi positif dengan perilaku citizenship (OCB).

Namun pada penelitian lain, ditemukan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki korelasi positif terhadap perilaku citizenship (OCB). Misalnya pada penelitian oleh Stephen P. Schappe (1998) “ The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behaviour”. Schappe menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap perilaku citizenship (OCB). Schappe juga menemukan bahwa masa kerja (*organization tenure*) memiliki korelasi negatif terhadap perilaku citizenship (OCB). Hasil penelitian Schappe ini sejalan dengan apa yang ditemukan pada penelitian ini dan tentunya dapat menambah wawasan dan membantu dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia.

Temuan penelitian ini dapat membantu para manajer perusahaan dalam melihat ke arah pandang lain bahwa kepuasan kerja yang telah terpenuhi tidak serta-merta membuat perilaku citizenship karyawan akan tinggi pula, apalagi jika kondisi kepuasan kerja karyawan belum terpenuhi. Sebagaimana diketahui bahwa kualitas perilaku citizenship yang baik sangat penting bagi efektivitas organisasi. temuan penelitian ini dapat membantu para manajer untuk memikirkan faktor-faktor lain atau hal-hal lain apa yang patut diperhatikan dalam rangka peningkatan kualitas perilaku citizenship (OCB).

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Secara umum dapat dikatakan bahwa perilaku citizenship dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja, budaya organisasi dan lama bekerja di perusahaan . Walau secara parsial kepuasan kerja dan masa tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.
2. Perilaku Citizenship bagaimanapun lebih ditentukan oleh budaya organisasi, dimana masing-masing karyawan menjadikannya sebagai sesuatu yang harus dipatuhi, karena mengarah kepada kondisi yang simbiotik. Sehingga seorang dengan yang lain tidak lagi ini melihat hubungan antara karyawan terhadap perusahaan, akan tetapi lebih kepada hubungan antara orang yang dapat dijelaskan melalui budaya organisasi.
3. Perusahaan dalam hal ini disarankan lebih penciptaan iklim yang lebih kondusif sehingga ketentuan formal yang mengharuskan seseorang baru dapat izin untuk meninggalkan pekerjaan setelah mendapat penggantinya menjadi bagian yang menginternalisasi. Hal ini dapat terjadi bilamana disertai oleh hubungan antara karyawan dengan pimpinan, yang mewakili organisasi formal juga terselenggara dengan baik. Atau dapat memenuhi kepuasan pelanggan internal dalam hal ini karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, J. Barbara., Voss, S. Richard., Houston. C. Richard., 2001 *An Emperical Investigation of the Impact of SDB On The Relationship between OCB and Individual Performance*. San Fransisco
- Armstrong, M. 2006. *Strategic Human Resource Management.*, third edition. Thomson-Shore, Inc. Philadelphia.
- Armstrong, M. 2006. *Human Resource Management Practice.*, tenth edition. Cambridge university press. London.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W., 1983. *Job Satisfaction and the Good Soldier: The relationship between affect and employee citizenship*. Academy of Management Journal, 26, 587-595.
- Borman.W.C & Motowidlo. S.J., 1993., *Expanding the Criterion Domain to include elements of Extra-role Performance*. San Fransisco : Jersey. Bass.
- Claman, Priscilla H, 1998. *Compensation and benefits management*, Winter.
- Dessler, G. 2006. *Sumber Daya Manusia.*, Edisi ke-10., Jilid 1. PT. Indeks, Jakarta
- Dyne. L Van, Graham. J.W & Dienesch, R.M. 1995, *Organizational Citizenship Behavior, Construct Redefinition, measurement and Validation*. Academy of Management. Journal Vol. 37(4): 765:802
- Flippo, Edwin., 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta

- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S., 2000. *A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium*”, *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Gujarati, Damodar. 2006. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Erlangga, Jakarta
- Hofstede, Geert. 1986. *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, New Delhi: Sage Publication, Beverly Hills, London
- Luthans, F, 1997. *Organizational Behavior*. McGraw Hill, Singapore.
- Markoczy, L & Xin, K., 2002. *The Virtues of Dominion in Organizational Citizenship Behavior.*, Version 1.14
- Muchinsky, Paul., 1995. *Psychology Applied to Work : An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Wadsworth, Prentice Hall
- Organ D.W, 1997. *Organizational Citizenship Behavior : its construct clean-up time.*, *Human Performance* Vol. 10: 85-97.
- Organ D.W, 1988. *Organizational Citizenship Behavior.*, *The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G., 200. *Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research*. *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 513-63.
- Robbins, Stephen, P. 1998. *Organizational Behavior : Concepts and Self Assessment*. Pearson Education International, Prentice Hall
- Robbins, Stephen. P. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi Lengkap*. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Robbin, Stephen, P. 2001. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Prenhallindo, Jakarta.
- Santoso, Singgih, 2000. *Buku Latihan SPSS : Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schappe, Stephen P. 1998. The influence of job satisfaction, organizational commitment and fairness perceptions on organizational citizenship behaviour”. *Journal of psychology*. Pennsylvania state university. Harrisburg.
- Schein, Edgar H. (1), 1985. *Organizational Culture and Leadership*. 1st Edition, San Francisco, CA, Jossey-Bass
- Sommers. S.M. Bae.S.H & Luthan. F., 1996., *Organizational Commitment Across Culture : The impact of antecedents on korean employee.*, *Human Relation*.
- Spector, paul E. 2000. *Industrial & Organizational Psychology. Research & Research & Practice (2nd)*. USA : John Wiley & Sons.In
- Sweeney, Paul D. & Dean B. McFarlin. 2002. *Organization Behavior : Solutions for management*. McGraw-Hill, International Edition
- Tony Wijaya, S. Pantja Djati. *Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Anggota Kepolisian*. MANAJEMEN & BISNIS, Universitas Surabaya, Volume 6 Nomor 1 Maret, 2007
- Vanzuela Garay, Hannah Dara, 2006. *Kinerja Extra-Role dan Kebijakan Kompetensi*. *Jurnal sinergi (kajian bisnis dan manajemen, Vol.8 No.1 Januari 2006, Magister Sains Universitas Gadjah Mada*. ISSN : 1410-9018
- Veithzal, R., 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

