

DISERTASI

Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational  
Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif  
Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja,  
Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja

TJAHJANI PRAWITOWATI

PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2017

DISERTASI

Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational  
Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif  
Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja,  
Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja

TJAHJANI PRAWITOWATI

NIM: 091071206

PROGRAM STUDI DOKTOR PSIKOLOGI  
FAKULTAS PSIKOLOGI  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2017

Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational  
Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif  
Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja,  
Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja

DISERTASI

**Untuk Memperoleh Gelar Doktor  
Dalam Program Studi Doktor Psikologi  
Pada Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
Telah dipertahankan di hadapan  
Panitia Ujian Doktor Terbuka  
Pada hari: Selasa  
Tanggal: 7 Februari 2017  
Pukul: 13.30 – 15.30 WIB**

Oleh:

**TJAHJANI PRAWITOWATI  
NIM. 091071206**

## PENGESAHAN

Disertasi dipertahankan di depan Tim Penguji Ujian Disertasi Tahap II (Terbuka)  
Program Studi Doktor Psikologi  
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga  
dan diterima untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)  
Pada Tanggal 7 Februari 2017

Mengesahkan:

Universitas Airlangga  
Fakultas Psikologi

Dekan,

Dr. Nurul Hartini, M.Kes., psikolog  
NIP. 197104211997022001

## **PERSETUJUAN**

DISERTASI INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 7 Februari 2017

Oleh:

### **Promotor**

Prof. Dr. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc  
NIP. 130787690

### **Ko-Promotor**

Prof. Dr. Tatik Suryani, Psi., M.M  
NIP 36910088

**Mengetahui**  
**Koordinator Program Studi Doktor Psikologi**

Dr. Wiwin Hendriani, M.Si  
NIP. 197811022005012003

## **PERNYATAAN TENTANG ORISINALITAS**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Surabaya, 7 Februari 2017

Tjahjani Prawitowati

## **PENETAPAN PANITIA PENGUJI**

Disertasi Ini Telah Diuji Pada Ujian Doktor Tahap I (Tertutup)  
Tanggal 3 Januari 2017

---

Ketua : Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc

Anggota : Prof. DR. Dra. Psi. Tatik Suryani, M.M, psikolog  
Prof. Dr. Suryanto, M.Si  
Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT.  
Dr.Seger Handojo, psikolog  
Dr.dr. Hari Basuki Notobroto, M.Kes  
Prof. Dr. Cholichul Hadi, M.Si  
Prof. Dr. Andreas Budihardjo

Ditetapkan dengan Surat Keputusan  
Dekan Fakultas Psikologi  
Universitas Airlangga  
Nomor: 2332/UN3.1.9/PPd/2016  
Tanggal 23 Desember 2016

## UCAPAN TERIMAKASIH

Teriring rasa syukur atas limpahan karunia, taufik dan hidayah dari Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan penyusunan naskah disertasi yang berjudul “Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja”.

Pada kesempatan ini perkenankan Penulis menghaturkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada Prof. Dr. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc selaku promotor dan Prof. Dr. Tatik Suryani, M.M., Psi. selaku Ko-Promotor yang dengan penuh perhatian, kesabaran, dan selalu memberikan motivasi kepada Penulis mulai dari perencanaan penelitian, pelaksanaan sampai dengan penyelesaian disertasi ini. Beliau berdua memberikan pengalaman belajar tidak hanya terkait dengan ilmu pengetahuan, tetapi juga ilmu tentang kehidupan, juga memberikan teladan sebagai pembelajar sejati.

Pada kesempatan kali ini pula, Penulis menghaturkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Mohammad Nasih, SE., MT., Ak, CMA, Rektor Universitas Airlangga periode 2015 – sekarang dan Prof. Dr. H. Fasich, Apt. selaku Rektor Universitas Airlangga periode 2006-2015 yang telah memberikan kesempatan dan ijin untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan disertasi ini di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
2. Dr. Nurul Hartini, M.Kes., Psikolog, Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga periode 2015- sekarang, dan Dr. Seger Handoyo, psikolog., Dekan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga pada periode sebelumnya, yang telah mengijinkan, memfasilitasi dan mendukung proses studi di Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga.
3. Dr. Wiwin Hendriani, M.Si. selaku Koordinator Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga periode 2015-sekarang, Prof. Dr. Suryanto, M.Si, Ketua Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga periode 2013 – 2015 dan Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT, Ketua Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga periode 2010-2013 yang telah memberikan kesempatan dan dukungan dalam mengikuti Program Studi Doktor di Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
4. Dr. Seger Handoyo, psikolog selaku pembimbing akademik yang senantiasa memotivasi dan memberikan semangat untuk segera menyelesaikan studi.
5. Bapak dan Ibu penguji tahap Pra Proposal, Proposal, Seminar Alat Ukur, Seminar Hasil Penelitian, Ujian Kelayakan Naskah Disertasi dan tahap Ujian Akhir Tahap I (Tertutup) atas koreksi dan masukan yang berharga untuk penyempurnaan penelitian disertasi: Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc.; Prof. Dr. Dra. Psi. Tatik Suryani, M.M, psikolog; Prof. Dr. Suryanto, M.Si; Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT. ; Dr. Seger Handoyo, psikolog ; Dr.dr. Hari Basuki Notobroto, M.Kes ; Prof. Dr. Cholichul Hadi, M.Si, dan Prof. Dr. Andreas Budihardjo.

6. Bapak dan Ibu penguji tahap Ujian Akhir Tahap II (Terbuka) atas masukan yang berharga untuk penyempurnaan penelitian disertasi: Prof. Dr. Hj. Siti Sulasmi, Psi., M.Sc.; Prof. Dr. Dra. Psi. Tatik Suryani, M.M, psikolog; Prof. Dr. Suryanto, M.Si; Prof. Dr. Fendy Suhariadi, MT.; Dr.Seger Handoyo, psikolog; Dr.dr. Hari Basuki Notobroto dan Dr. Lutfi, S.E., M.Fin.
7. Bapak dan Ibu undangan akademik pada Sidang Ujian Terbuka: Dr. Muazaroh, S.E., M.T.; Drs. Bambang Prijono N, Psikolog, CHRP; Letkol Laut (K/W) drg. Caecilia Indarti, M.Kes; Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi.; Emma Julianti, S.E., M.M; Dra. Psi. Nana Febriana, Psikolog; Laila Saleh Marta', S.Psi., M.MT; Imam Wijoyo, S.E., M.M.; Dr. Lusy Asa Akhrani, S.Psi., M.Psi.T; Dra. Psi. Indira Winduningtyas.
8. Segenap bapak/ibu dosen pengajar di Program Studi Doktor Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah memberikan ilmu yang sangat berguna bagi Peneliti.
9. Seluruh staf di Program Studi Doktor Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga yang telah mendukung kelancaran proses studi.
10. Ketua STIE Perbanas Surabaya beserta segenap pimpinan yang telah mendukung mulai dari awal sampai dengan berakhirnya studi.
11. Rekan-rekan dosen dan staf STIE Perbanas Surabaya yang senantiasa memberikan bantuan dalam proses penelitian dan selama studi.
12. Pimpinan PTS (predikat unggulan) Kopertis Wilayah VII (Jawa Timur) yang telah memberikan ijin untuk pelaksanaan pengambilan data penelitian.
13. Para dosen dari PTS (predikat unggulan) Kopertis Wilayah VII (Jawa Timur) yang telah terlibat dan membantu proses pengambilan data sebagai responden dengan berperan serta dalam mengisi kuesioner penelitian.
14. Para asisten peneliti dan tenaga lapangan yang telah berkontribusi dan bekerjasama dengan baik membantu proses pengumpulan data.
15. H. Prawoto dan Hj. Sudarni (Almh); H. Soekarman (Alm) dan Hj. Sarwan Sulastri, Ayah-Ibu yang selalu mendoakan keberhasilan dan kesuksesan setiap langkah Penulis baik dalam studi maupun dalam kehidupan.
16. Laksamana Pertama (P) Soetrisno Sandi Asmara, ST., suami tercinta, yang telah memberikan kesempatan pada Penulis untuk mengembangkan diri; Ranintya Puspita Asmara, M.Psi, Psikolog & Mayor Laut (P) Tato Taufiqurachman S.T; dr.Aryoga Samudra Asmara & dr.Nunki Aprillita Asmara; – anak anak terkasih yang dengan caranya masing-masing selalu memberi semangat dan menjadi bagian dari kebahagiaan Penulis melewati masa studi; serta Lovystra Navaletsa Quinalavda (Lovy) dan Lovastya Oceanica Captainasyaza (Lova) – cucu terkasih, mata hati yang selalu memberikan keceriaan dan kebahagiaan sepanjang masa studi.
17. Adik Tony Aliem Subekti, SH., dan Uswatun Khasanah serta keponakan Nanda Usny Pratama dan Dwika Usny Prasasta, yang senantiasa memberikan bantuan disaat-saat sulit hingga masa studi bisa terlewati.

18. Teman-teman mahasiswa Program Studi Doktor Psikologi Universitas Airlangga angkatan pertama atas kebersamaan, dorongan semangat mulai dari awal studi sampai dengan berakhirnya studi.
19. Teman-teman Psikologi Universitas Airlangga Angkatan '84 yang telah memberikan perhatian dan dukungan dengan kekompakan yang tiada duanya.
20. Bapak, Ibu, Saudara yang tidak dapat penulis sebut satu persatu, yang telah memberikan dukungan dan berperan secara langsung maupun tidak langsung selama masa studi dan dalam proses penelitian.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih perlu penyempurnaan lagi, oleh karena itu penulis berharap bisa mendapatkan masukan dan saran yang bermanfaat guna proses penyempurnaan disertasi ini.

Surabaya, 7 Februari 2017

Tjahjani Prawitowati

## RINGKASAN

Pembentukan dan pengembangan perilaku kerja yang positif dan mendukung efektivitas organisasi perlu dirancang dengan baik agar sumber daya manusia (SDM) di organisasi, termasuk perguruan tinggi (PT) mampu berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi. Keberhasilan PT dalam menjaga keberlangsungan operasionalnya salah satunya ditentukan oleh perilaku kewargaan organisasi (PKO) atau *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Organ (2006), PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh anggota organisasi, tanpa ada paksaan, perilaku tersebut tidak langsung dan tidak secara eksplisit terkait dengan sistem formal dan sistem penghargaan yang ada di organisasi dan PKO (*OCB*) merupakan perilaku positif di tempat kerja yang dapat mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

PKO(*OCB*) dosen memerlukan adanya kesesuaian nilai yaitu antara nilai yang dianut oleh dosen dengan nilai-nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di kampus. Nilai menjadi bagian yang penting dari pembentukan perilaku karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi yang mendasari suatu perilaku (Robbins & Judge, 2014) atau secara umum, nilai mempengaruhi sikap dan perilaku individu. Selain nilai, kepribadian menjadi hal yang sangat penting untuk dikaji lebih mendalam terkait dengan pembentukan PKO(*OCB*). Kepribadian dapat menjadi prediktor kinerja, khususnya ketika kinerja diukur dari perspektif perilaku kerja. Ketika pegawai merasakan adanya kesesuaian nilai-nilai yang dianut secara pribadi dengan nilai yang diimplementasikan di organisasi dan didukung adanya kesesuaian pekerjaan dengan karakteristik kepribadian yang dimiliki, akan menimbulkan dampak positif berupa kepuasan kerja pada pegawai.

Menurut Robbins & Judge (2014), kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari PKO(*OCB*). Pegawai yang puas akan cenderung menyampaikan hal-hal yang baik tentang organisasi, dan senang membantu pegawai lain serta dengan mudah melakukan kegiatan-kegiatan diluar tugas rutinnnya. Kepuasan kerja tidak hanya timbul karena kondisi pekerjaan, tetapi juga dipengaruhi oleh kepribadian. Pegawai dengan kepribadian *conscientiousness* yang mencerminkan kesungguhan akan tampil sebagai individu yang rajin, teratur, memiliki kontrol diri yang baik, dan bertanggungjawab. Individu dengan karakteristik demikian, cenderung akan merasa puas dengan pekerjaannya. Faktor lain yang juga memberikan pengaruh pada perilaku individu adalah keterikatan kerja dan komitmen afektif.

Adanya keterikatan pada pekerjaan, yang ditunjukkan dengan adanya semangat, dedikasi dan fokus pada pekerjaannya tentu akan membuat pegawai memberikan kontribusi pada organisasi. Pekerjaan pada bidang layanan dan pendidikan merupakan salah satu bidang pekerjaan yang menuntut adanya keterikatan kerja yang tinggi pada anggota organisasinya (Sardar, 2011). Hal ini dikarenakan layanan dalam bidang pendidikan utamanya berupa transfer pengetahuan, ketrampilan dan sikap positif, sehingga keterikatan kerja yang tinggi menjadi hal penting yang harus dimiliki oleh dosen sebagai pemberi layanan di

perguruan tinggi (PT). Demikian pula, adanya komitmen afektif yang dimiliki oleh Dosen akan memberikan pengaruh positif pada organisasi. Pembahasan komprehensif mengenai perilaku positif di tempat kerja dengan menyatukan perspektif nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja serta kepribadian dalam suatu model perilaku belum dikaji pada penelitian-penelitian terdahulu, dan hal tersebut merupakan kebaruan dari penelitian ini.

Bertumbuhnya perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia, khususnya di Kopertis Wilayah VII, menunjukkan perkembangan yang pesat, mulai dari pengajuan ijin pembukaan perguruan tinggi hingga program pendidikan tidak pernah surut dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan tingkat kompetisi yang ketat, sehingga PTS harus mampu bersaing secara baik dengan menunjukkan kinerja di masyarakat untuk dapat menjadi kampus yang diidam-idamkan oleh masyarakat sebagai tempat belajar menimba ilmu dan bangga menjadi alumnus dari kampus tersebut. Keberhasilan PTS untuk mendapatkan pengakuan di masyarakat, tentu saja karena adanya kinerja unggul yang tercermin dari citra positif di masyarakat. Masyarakat memilih PTS bukan hanya mempertimbangkan fisik dari bangunan dan fasilitas yang ada di kampus untuk mahasiswanya, tetapi juga tentang bagaimana kualitas dosen. Dosen merupakan faktor utama dalam proses pembelajaran, khususnya dalam pembentukan karakter mahasiswa yang saat ini menjadi program pemerintah. Oleh karena itu, memiliki dosen dengan perilaku institusional positif merupakan dambaan setiap PTS. Perilaku institusional yang positif sebagai bentuk dari PKO(OCB) merupakan kontribusi dosen pada lembaga yang bersifat suka rela, melebihi tugas pada peran yang ditetapkan, tidak mudah mengeluh dalam kondisi yang tidak nyaman, tidak berhitung mengenai apa yang didapat setelah melakukan perilaku diluar peran, suka menolong orang lain dalam menjalankan pekerjaan, serta aktif dalam semua kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga. Kekhususan dari PKO(OCB) adalah perilaku tersebut tidak terkait dengan sistem imbalan atau penghargaan secara langsung, dan PKO(OCB) merupakan kontribusi informal dari anggota organisasi tanpa mempertimbangkan sanksi atau insentif formal. PKO(OCB) yang tercermin dari adanya perilaku *altruism, compliance, courtesy, sportsmanship* dan *civic virtue* tentu saja diharapkan oleh organisasi pada sebagian besar anggotanya agar dapat mendorong efektivitas organisasi.

Tujuan umum dari penelitian ini adalah menghasilkan model konseptual yang komprehensif dan *fit* yang mampu memprediksikan peran kongruensi nilai, kepribadian (*conscientiousness* atau kesungguhan), kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja dalam membentuk PKO(OCB) pada dosen. Adanya model konseptual PKO(OCB) dosen akan menambah bahan kajian dalam penelitian-penelitian yang terkait. Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah mengkaji pengaruh kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja dalam membentuk PKO(OCB) dosen, yaitu: 1) mengkaji pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO(OCB) dosen melalui kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja, 2) mengkaji pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dan PKO(OCB) dosen. Kajian teoritis yang diuraikan dalam penelitian ini diawali dengan uraian penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini yaitu penelitian

dari Huang & Hsiao (2007), Zeinabadi (2010), Neuman and Kickul (1998), Chalal and Mehta (2010), Vigoda (2000), Amos dan Weathington (2008), Christian, Garza, Slaughter (2011), Herrbach dan Mignonac (2007), Rich, Lepine dan Crawford (2010), Becker and Kernan, (2003), Mohamed and Anisa (2011), Vandenberg & Lance (1992), Ilies, Scott & Judge (2009) dan Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013). Selanjutnya kajian teoritis dari masing-masing variabel penelitian, yaitu Perilaku Kewargaan Organisasi (PKO) atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, Kongruensi Nilai (KN), *Conscientiousness (C)* atau Kesungguhan, Kepuasan Kerja (KP), Komitmen Afektif (KA) dan Keterikatan Kerja (KK) serta kajian tentang hubungan antar variabel penelitian tersebut. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: 1) Kongruensi Nilai berpengaruh terhadap PKO(*OCB*) dosen melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja; 2) *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dan PKO(*OCB*) dosen.

Adanya kebaruan dalam penelitian merupakan keaslian penelitian ini yaitu: 1) Model kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan kerangka konseptual baru mengenai PKO(*OCB*) khusus untuk dosen yang mengintegrasikan antesenden PKO(*OCB*) dosen yaitu variabel Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja, 2) Peneliti mengevaluasi tentang PKO(*OCB*) dosen dengan memasukkan indikator perilaku dari kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian bagi dosen pada indikator PKO(*OCB*) dari Organ (2006) yaitu pada indikator *Courtesy* dan *Sportmanship* sehingga memperkaya instrumen penelitian yang terkait dengan PKO(*OCB*) dosen di Indonesia, 3) Penelitian tentang PKO(*OCB*) dosen ini difokuskan pada dosen PTS yang pernah mendapatkan anugerah kampus unggulan, sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi contoh atau model bagi PTS lain dalam membentuk PKO(*OCB*) dosen.

Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di perguruan tinggi swasta (PTS) unggulan di wilayah Kopertis VII Jawa Timur. PTS unggulan adalah PTS yang pernah meraih prestasi dalam anugerah kampus unggulan tingkat Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Subyek penelitian diperoleh dengan menggunakan teknik pengambilan sampel metode acak. Mempertimbangkan populasi yang besar dan tersebar di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur, maka dalam penelitian ini teknik random yang digunakan adalah teknik sampling klaster. Berdasarkan cara pengambilan sampel secara klaster, maka didapatkan sepuluh PTS unggulan kategori universitas dan tiga belas PTS unggulan kategori bukan universitas (institut, sekolah tinggi, politeknik dan akademi). Besar sampel minimal yang direkomendasikan untuk analisis data dengan menggunakan PLS adalah antara 30-100 orang (Imam Ghazali, 2014). Pada penelitian ini, besar sampel ditetapkan minimal 100 orang. Pengumpulan data dilaksanakan setelah dilakukan uji coba alat ukur dan seminar alat ukur untuk mendapatkan masukan guna penyempurnaan kuesioner. Kuesioner yang disebar kepada responden sejumlah lima ratus kuesioner, dan yang diterima kembali oleh peneliti sejumlah 247 (dua ratus empat puluh tujuh) kuesioner atau tingkat tanggapan responden sebesar 49,4 persen. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kelengkapan pengisian kuesioner, maka data yang dapat dilakukan analisis adalah sejumlah

227 (dua ratus dua puluh tujuh) atau sebesar 45,4% persen dari total kuesioner yang disebarakan kepada responden.

Pengujian terhadap model pengukuran (*outer model*) dari indikator reflektif dan formatif variabel penelitian menunjukkan hasil bahwa semua indikator memiliki validitas dan reliabilitas yang baik sehingga dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, yaitu pengujian pada *inner model* atau model struktural. Hasil pengujian model struktural awal menunjukkan hasil: pertama, kepuasan kerja (KP) berpengaruh tidak signifikan terhadap PKO(*OCB*) dengan koefisien  $\beta$  sebesar -0,018 dan nilai  $p > 0,05$  ( $p = 0,390$ ); kedua, kongruensi nilai (KN) berpengaruh tidak signifikan terhadap PKO(*OCB*) dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,062 dan nilai  $p > 0,05$  ( $p = 0,173$ ), selanjutnya pada pengujian model struktural akhir, jalur pengaruh KP terhadap PKO(*OCB*) dan KN terhadap PKO(*OCB*) tidak dianalisis. Hasil uji model struktural akhir menunjukkan bahwa model PKO(*OCB*) dosen yang ditinjau dari kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja *fit* dengan data empiris yang ada.

Hasil uji mediasi untuk membuktikan hipotesis pertama adalah sebagai berikut: 1) Keterikatan kerja (KK) merupakan mediasi dari pengaruh Kongruensi Nilai (KN) terhadap PKO(*OCB*), didukung pengaruh KN terhadap KK dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,153 ( $p < 0,01$ ) dan pengaruh KK terhadap PKO(*OCB*) dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,237 ( $p < 0,01$ ). Untuk menguji efek mediasi maka harus terlebih dahulu melihat hasil estimasi sebelumnya, yaitu koefisien *direct effect* KN terhadap PKO(*OCB*) adalah sebesar 0,36 ( $p < 0,01$ ). Setelah ada variabel mediasi, maka hasil estimasi *direct effect* KN terhadap PKO(*OCB*) turun menjadi 0,062 dan tidak signifikan ( $p = 0,173$ ), dengan demikian bentuk mediasi KK pada pengaruh KN terhadap PKO(*OCB*) adalah mediasi penuh. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Abraham (2012), Lepine & Crawford (2010), Christian *et al.* (2011) dan Wefald *et al.* (2011); 2) Kepuasan kerja (KP) bukan merupakan mediasi dari pengaruh KN terhadap PKO(*OCB*), karena walaupun pengaruh KN terhadap KP signifikan dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,375 ( $p < 0,01$ ), tetapi pengaruh KP terhadap PKO(*OCB*) tidak signifikan (koefisien  $\beta = -0,018$ ,  $p = 0,39$ ), hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Lepine & Crawford (2010); 3) Komitmen afektif (KA) merupakan mediasi dari pengaruh KN terhadap PKO(*OCB*), didukung pengaruh KN terhadap KA dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,33 ( $p < 0,01$ ) dan pengaruh KA terhadap PKO(*OCB*) dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,19 ( $p < 0,01$ ). Hasil estimasi sebelumnya, yaitu koefisien *direct effect* KN terhadap PKO(*OCB*) adalah sebesar 0,36 ( $p < 0,01$ ). Hasil estimasi *indirect effect* KN terhadap PKO(*OCB*) turun menjadi 0,062 dan tidak signifikan dengan nilai  $p = 0,17$  ( $p > 0,05$ ), dengan demikian bentuk mediasi KK pada pengaruh KN terhadap PKO(*OCB*) adalah mediasi penuh. Hasil uji tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Organ & Ryan (1995), Herrbach & Mignonac (2007), Pare & Tremblay (2007), Amos & Weathington (2008), Cohen dan Liu (2011), dan Chen-Peng (2010).

Hasil analisis data untuk pengujian hipotesis kedua yaitu PKO(*OCB*), dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,265 ( $p < 0,01$ ); 2) C berpengaruh signifikan

terhadap kepuasan kerja, didukung dengan koefisien  $\beta$  sebesar 0,358 ( $p < 0,01$ ), dengan demikian hipotesis kedua terbukti kebenarannya. Hasil uji pengaruh *conscientiousness*/kesungguhan terhadap PKO(*OCB*) sesuai dengan hasil penelitian Neuman & Kickul (1998), Chalal & Mehta (2010); Ilies, Fulmer, Spitzmuller, Johnson (2009), Singh & Singh (2009), Wefald, Reichard & Serrano (2011), Furnham (2008), Lapiere & Hackett, (2007). Pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja didukung oleh penelitian dari Furnham (2008), Ilies, Scott & Judge (2009), Chistian *et al.* (2011), dan Wefald *et al.* (2011). Hasil penelitian ini juga menjelaskan besarnya kontribusi pengaruh masing-masing variabel penelitian yaitu pengaruh kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja terhadap PKO(*OCB*) dosen sebesar 35 persen, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Temuan yang dihasilkan dari penelitian disertasi ini adalah: 1) Secara empiris, PKO(*OCB*) dosen dapat digambarkan dalam suatu model, dengan mengintegrasikan kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, keterikatan kerja dan kepribadian (*conscientiousness*/ kesungguhan), 2) Kongruensi nilai merupakan faktor yang berperan dalam membentuk keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif dosen, 3) PKO(*OCB*) dosen dipengaruhi secara langsung oleh *conscientiousness* (kesungguhan), serta dimediasi penuh oleh keterikatan kerja dan komitmen afektif, 4) Kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO(*OCB*), 5) *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 6) Instrumen variabel PKO(*OCB*) yang digunakan untuk penelitian ini adalah instrumen PKO(*OCB*) khusus untuk dosen. Pengembangan berdasarkan hasil penelitian adalah model empiris PKO(*OCB*) dosen dapat dikembangkan menjadi suatu program intervensi yang terintegrasi dengan program pembinaan dan pengembangan dosen di perguruan tinggi, khususnya untuk perguruan tinggi swasta di wilayah kopertis VII Jawa Timur, dan dapat dikembangkan menjadi suatu model yang diimplementasikan melalui kebijakan pemerintah berupa pengembangan *soft skill* dosen, serta dapat menjadi dasar pengembangan model teoritis PKO(*OCB*). Selain itu, dapat dikembangkan menjadi program pengabdian kepada masyarakat dan sebagai bahan untuk penyusunan modul atau buku.

Penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu variabel Kongruensi Nilai dikaji secara umum dengan mengevaluasi kesesuaian nilai yang dirujuk, kesesuaian nilai yang diyakini dan kesesuaian prinsip sehingga tidak dapat diketahui jenis nilai yang dirujuk, diyakini dan prinsip yang dinilai kongruen oleh Dosen merupakan jenis nilai yang positif ataukah nilai yang negatif. Keterbatasan yang lain yaitu penelitian ini hanya fokus pada *Conscientiousness* sebagai dimensi dari kepribadian, karakteristik dari kepribadian yang lain tidak dikaji dalam penelitian ini.

Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah: 1) Bagi dosen, untuk dapat meningkatkan PKO(*OCB*) sebagai kontribusi optimal untuk kampus, dapat dilakukan dengan meningkatkan pemahaman atas nilai-nilai yang dirujuk di kampus dan mengimplementasikan nilai tersebut dalam kehidupan kerja di kampus; 2) Bagi perguruan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta, dapat

mengembangkan PKO(*OCB*) dosen melalui sosialisasi mengenai nilai-nilai yang berlaku di organisasi dan mengembangkan intervensi-intervensi yang dapat meningkatkan keterikatan kerja serta komitmen afektif pada dosen. Pengukuran kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja sebaiknya dilakukan PTS secara reguler, sebagai dasar penyusunan program pengembangan dan pemberdayaan SDM. Selain itu perilaku positif ditempat kerja, seperti PKO(*OCB*) dosen dapat terjaga. Hasil pengukuran ini juga dapat digunakan sebagai deteksi untuk mengetahui kemungkinan ada/ tidaknya PKO(*OCB*) semu. Selain itu, hasil pengukuran ini dapat menjadi bahan untuk menyusun strategi pengelolaan SDM guna pencapaian tujuan organisasi.

Selain itu, dalam proses seleksi dosen, pimpinan PTS dapat mempertimbangkan karakteristik individu dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi; 3) Bagi kopertis wilayah VII Jawa Timur dapat memberikan wawasan mengenai peran ekstra dari dosen sebagai kontribusi bagi tercapainya tujuan organisasi melalui sosialisasi atau pelatihan dan *workshop* mengenai peran dan fungsi dosen; 4) Bagi peneliti berikutnya, maka model PKO(*OCB*) akan lebih luas generalisasinya apabila pengambilan subyek penelitian diperluas tidak hanya pada dosen dari PTS yang memperoleh penghargaan kampus unggulan saja, tetapi dari semua kategori PTS dan PTN dan model PKO(*OCB*) akan lebih komprehensif jika melibatkan juga data yang diperoleh tidak hanya dari kuesioner tetapi juga dari wawancara dan observasi terkait dengan aspek-aspek dalam PKO(*OCB*). Selain itu, peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang meliputi faktor organisasi, seperti dukungan organisasi, keadilan organisasi dan faktor individu seperti ciri kepribadian *agreeableness* dan faktor motivasi dalam membentuk PKO(*OCB*).

## Summary

In order to increase the competitiveness of organization, especially within the Higher Education Institution (HEI), organization needs to establish and develop positive work behaviour designed to improve the effectiveness of human resource (HR) in the organization. One of the success factors of HEI to maintain its operational capability is determined by Organizational Citizenship Behavior (OCB). According to Organ (2006), OCB is a voluntary behavior conducted by the member of organization without any coercion. Furthermore, the behavior is not directly and explicitly linked to the formal system and reward systems which exist in the organization. This shows that OCB is a positive behavior within the workplace which may affect the effectiveness of an organization to achieve its goals.

In the HEI, the value of OCB for the faculty members needs to be adapted to correspond the ongoing value developed and implemented in the organization. This value becomes an essential part to form the fundamental understanding of behavior and motivation which becomes the groundwork of behavior (Robbins & Judge, 2014), in short, the value can affect the individual's attitude and behavior. Other than value, personality is also important to be studied further because it is associated with the forming of OCB. Personality can be a predictor of performance, especially when the performance is assessed based on behavioral perspective of faculty members. When faculty members feel that their value is congruent with the one implemented in the organization and their work suits their personality, there will be a positive impact toward faculty members job satisfaction.

According to Robbins and Judge (2014), job satisfaction is the main determinant of OCB. Faculty members who are satisfied with their job tend to convey good behavior, including helping other faculty members and performing other activities outside their regular duty which benefit the organization. Interestingly, job satisfaction is not only related to working environment, it is also affected by the personality of the faculty members. Faculty members with conscientiousness personality will reflect on their work as a diligent, organized, self-controlled, and responsible. Individuals with specific characteristic, can be easily satisfied with their work and vice versa.

Other factors which affect individual behavior are job work engagement and affective commitment. The faculty members work engagement can be revealed by looking at their motivation, dedication and focus toward their work. Good work engagement will highly benefit toward organization, especially in the service and education sector which requires high work engagement (Sardar, 2011). This is because educational services require a transfer of knowledge, skills and positive attitude. This, work engagement is an important factor for faculty members who provides services in the HEI. Similarly, the affective commitment also gives positive impact on the organization. Therefore, a comprehensive discussion is needed to integrate several important perspectives which are value, job satisfaction, affective commitment, work engagement, and personality in a behavior model which has not been examined in the previous studies.

The growth of Private Higher Education Institution (PHEI) in Indonesia, especially in Private Higher Education Coordinator (in Indonesia is called Kopertis) region VII are growing tremendously year by year. In fact, the proposals to open HEI and educational programs have not decreased over the years. These show that there is an intense competition within the PHEI. In order to win the competition, PHEI should demonstrate their expertise and contribution toward the community acknowledgement. Furthermore, PHEI should also aim to improve their performance because superior performance will reflect to a positive image in the community. The community itself would not choose PHEI based on the physical building and facilities but also the quality of service provided by PHEI, including the faculty members. Faculty member is a major factor in a learning process, especially to develop student character as instructed by the government. Therefore, having faculty members who have positive organizational behavior are the goal of PHEI. Positive organizational behavior as a form of OCB is a faculty member's voluntary contribution toward their organization, exceeding their regular duty. Moreover, OCB also consist of several behaviors such as not complaining easily even when the environment is not comfortable, not focusing on reward after completing a task, helpfulness toward others, and active in all activities organized by the institution. The main characteristics of OCB is the behavior is not related to a reward system, OCB is counted as informal contributions from members of organization without considering formal incentives. OCB reflects altruism, compliance, courtesy, sportsmanship and civic virtue which are expected by the organization to its members in order to drive effectiveness within the organization.

The main objective of this research is to develop a comprehensive conceptual model which are able to predict the role congruence of values, personality (conscientiousness), job satisfaction, affective commitment, and work engagement in shaping OCB of the faculty members. The benefit of developing a conceptual model OCB is significant to similar studies. Specifically, this research examines two key aspects, which are: 1) to study the value congruency effect toward faculty members OCB through job satisfaction, affective commitment and work engagement, 2) to study the effect of conscientiousness on job satisfaction and faculty members OCB. In addition, the theoretical studies used in this study begins with a summary of previous studies related to this research; which are the study of Huang and Hsiao (2007), Zeinabadi (2010), Neuman and Kickul (1998), Chalal and Mehta (2010), Vigoda (2000), Amos and Weathington (2008), Christian, Garza, Slaughter (2011), Herrbach and Mignonac (2007), Rich, Lepine and Crawford (2010), Becker and Kernan, (2003), Mohamed and Anisa (2011), Vandenberg & Lance (1992), Ilies, Scott and Judge (2009) and Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013). Furthermore, this study will explore the theoretical concept of several variables, namely Organizational Citizenship Behavior (OCB), Value Congruence (KN), Conscientiousness (C), Job Satisfaction (KP), Affective Commitment (KA) and Work Engagement (KK) and the relationships among these variables. The hypothesis proposed in this study are: 1) Values Congruence affect the faculty members OCB through Job

Satisfaction, Affective Commitment and Work Engagement; 2) Conscientiousness affect Job Satisfaction and faculty members OCB.

The novelty in this research are: 1) a brand new conceptual model framework of OCB specifically designed to faculty members which integrates faculty member's antecedents; Value congruence, Personality, Job Satisfaction, Affective Commitment and Work Engagement, 2) The author evaluated the faculty members OCB by including behavior indicators based on social competence and personal competence for faculty members designed by Organ (2006) (courtesy and sportsmanship), 3) This research is focused on faculty members of a PHEI who has been awarded as an excellent campus, hence the result of this research can be adapted as a best practice model for other PHEI to establish faculty members OCB.

The population in this study is PHEI faculty members who have been awarded as an excellent campus by Kopertis VII in the East Java, Indonesia. The subjects of this study were obtained by using random sampling method. To address the huge and diverse population in East Java, this study used random cluster sampling. By using the technique, this study obtained ten PHEI who have been nominated as excellent campus in the University category. Similarly, this study also acquired thirteen PHEI with non-University category (Institute, Higher School, Polytechnics, and Academy). According to Ghazali (2014), the recommended minimum sample size to analyzing data using PLS is approximately around 30-100 person. This study meets the requirements with at least 100 people. The data collection was conducted after the author conducted trials on the measurement instruments as well as seminars to get constructive feedback for the questionnaire. Five hundred (500) questionnaires were distributed, yet two hundred and forty-seven (247) questionnaires were responded. The respondent's response rate is approximately 49.4 percent. Then, the questionnaires will be examined to check the completeness of it and in the end there were two hundred and twenty-seven (227) response which can be analyzed, or 45.4% of total questionnaires were responded by the respondents.

The test on the measurement model (outer model) based on the reflective indicator and formative indicator showed that all of the indicators have good validity and reliability. These show that the model can be used for the further analysis, which is inner structural models analysis. The initial result of the first structural model shows: firstly, the effect of job satisfaction toward OCB is not significant with  $\beta$  coefficient of -0.018 and the p value  $> 0.05$  ( $p = 0.390$ ); similarly, the effect of value congruence toward OCB is also not significant with  $\beta$  coefficient of 0.062 and p value  $> 0.05$  ( $p = 0.173$ ). In the final structural model test, this study found that the effect of Job Satisfaction (KP) and Congruence Value (KN) toward OCB is not analyzed. The final results of the outer model show that the faculty members OCB model based on congruence value, personality, job satisfaction, affective commitment, and work engagement fit with the existing empirical data.

The mediation effect examination to prove the first hypothesis show that the work engagement (KK) is a mediator variable of value congruence (KN) toward OCB and it is supported by the influence of value congruence (KN)

toward work engagement (KK) with a  $\beta$  coefficient of 0.153 and  $p < 0.01$ . Furthermore, the mediation also involves the relation between work engagement toward OCB with a  $\beta$  coefficient of 0.273 and  $p < 0.01$ . In addition, to test the mediation effect this study observe the prior estimation which is the direct effect of value congruence (KN) toward OCB which is 0.36 ( $p < 0.01$ ). After the mediation variable exist, the direct estimation toward congruence value decreased until 0.062 and it is not significant ( $p=0.173$ ). Hence, the mediation effect of work engagement toward the influence of KN to OCB is considered as a full mediation. These results are consistent with the results from prior studies of Abraham (2012), Lepine & Crawford (2010), Christian et al. (2011) and Wefald et al. (2011). Secondly, this study found that job satisfaction (KP) does not have a mediating influence on OCB. Interestingly, although the influence of job satisfaction is significant toward KN (coefficient  $\beta = -0.375$ ,  $p < 0.01$ ), the influence of OCB is insignificant (coefficient  $\beta = -0.018$ ,  $p = 0.39$ ). This result is consistent with the research conducted by Lepine & Crawford (2010). Thirdly, affective commitment is considered as a mediator variable for value congruence (KN) toward OCB. This is supported by the influence of value congruence toward affective commitment (KA) ( $\beta = 0.33$ ,  $p < 0.01$ ) and the influence of affective commitment (KA) toward OCB ( $\beta = 0.19$ ,  $p < 0.01$ ). The prior estimation results show that the direct effect of value congruence (KN) to OCB is at  $\beta$  0.36 ( $p < 0.01$ ). Respectively, the estimation results of the indirect effect of value congruence (KN) toward OCB fell to  $0.062\beta$  and not ( $p > 0.05$ ), thus it shows that the mediation effect of work engagement (KK) for value congruence (KN) toward OCB is considered as a full mediation. The test results were supported by the results of Organ & Ryan (1995), Herrbach & Mignonac (2007), Pare & Tremblay (2007), Amos & Weathington (2008), Cohen and Liu (2011), and Chen-Peng (2010).

The data analysis result to prove the second hypothesis shows that: 1) conscientiousness (C) has a significant effect toward OCB (coefficient  $\beta = 0.265$ ,  $p < 0.01$ ); 2) conscientiousness (C) has a significant effect toward job satisfaction (KP) (coefficient  $\beta = 0.358$ ,  $p < 0.01$ ). Thus, the second hypothesis is proven. This result is also consistent with prior research by Neuman & Kickul (1998), Chalal & Mehta (2010); Ilies, Fulmer, Spitzmuller, Johnson (2009), Singh & Singh (2009), Wefald, Reichard & Serrano (2011), Furnham (2008), Lapiere & Hackett (2007). The effect of conscientiousness (C) toward job satisfaction (KP) is also consistent with previous studies conducted by Furnham (2008), Ilies, Scott & Judge (2009), Christian, Garza & Slaughter (2011) and Wefald, et al. (2011). Furthermore, this result also shows the enormous contribution of each research variables which are value congruence, personality, job satisfaction, affective commitment, and work engagement toward faculty members OCB by 35%. In addition, the other variables which contributes toward faculty members OCB is not included in this study.

The findings on this dissertation are: 1) empirically, faculty members OCB can be illustrated in a model by integrating several variables in this research, value congruence, job satisfaction, affective commitment, work engagement, and personality (conscientiousness), 2) value congruence is the main factor which

contributes toward faculty members work engagement, job satisfaction, and affective commitment, 3) faculty members OCB is directly affected by conscientiousness, and fully mediated by work engagement and affective commitment, 4) job satisfaction is not a mediator variable for the effect of value congruence toward OCB, 5) conscientiousness has a significant effect toward job satisfaction, 6) the OCB instrument designed in this study is specifically designed for faculty members. In the future, the empiric OCB model toward faculty members can be improved as an intervention program which is integrated with the training and development program for the faculty members particularly for PHEI in the Kopertis VII region, East Java. Furthermore, it can be developed into a model which can be implemented through the government policies such as a soft skill development program for faculty members. Theoretically, the model can be used to develop a base model OCB. In the end, it can also be developed into a community service program as a fundamental material to create a module or a book for the community.

This study has several limitations. The study only assesses the general congruency value to evaluate the value. The congruency between the congruency value and basic principles can not be investigated. The study can not define the type of value which are referenced and believed by faculty members. The congruency value might be positive or negative. Other limitations is in the research only focus on conscientiousness as dimensions of personality, other characteristics of personality is not covered in this study.

The practical implication of this research are: 1) the faculty members can improve their OCB by increasing their understanding of their campus value and implement it to their work ethics; 2) the PHEI can improve their faculty members OCB through campus value socialization and develop interventions which ultimately can improve work engagement and affective commitment of their faculty members. The measurement of job satisfaction, affective commitment, and work engagement should be done regularly by PHEI which can be used as a basis for their human resource development program, pseudo OCB identification, moreover, in the process of selecting faculty members, PHEI leaders or manager should consider individual characters who has high conscientiousness; 3) Kopertis VII East Java should communicate the importance of faculty members role and function as the main contribution toward PHEI goals through socialization, workshop, and training; 4) For future research reference, this study believe that the OCB model will be generally broader if the research subject is widen to not only excellent campus nominated PHEI but also all category of HEI, in addition the OCB model can be more comprehensive if it integrates quantitative and qualitative data through interviews and observations related to OCB. In addition, researchers should also consider other variables from organization factors, such as organization support, organizational justice and individual factors such as agreeableness personality and motivational factors which can shape OCB.

## Abstrak

### **Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja**

Keberhasilan organisasi dalam menjaga keberlangsungan operasionalnya salah satunya ditentukan oleh perilaku kewargaan organisasi (PKO) atau *organizational citizenship behavior* yaitu perilaku kerja positif yang dilakukan secara sukarela oleh anggota organisasi, tanpa ada paksaan, perilaku tersebut tidak langsung dan tidak secara eksplisit terkait dengan sistem formal dan sistem penghargaan yang ada di organisasi. Tujuan umum dari penelitian ini adalah menghasilkan model konseptual yang komprehensif dan *fit* yang mampu memprediksi peran kongruensi nilai, kepribadian (*conscientiousness*/ kesungguhan), kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja dalam membentuk PKO (*OCB*) dosen. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen di perguruan tinggi swasta (PTS) unggulan di wilayah Kopertis VII Jawa Timur. PTS unggulan adalah PTS yang pernah meraih prestasi dalam anugerah kampus unggulan tingkat Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Pengambilan sampel dilakukan secara kluster untuk menentukan PTS unggulan kategori universitas dan bukan universitas, dan penetapan subyek penelitian berdasarkan karakteristik yang ditentukan dan merepresentasikan karakteristik populasi, dengan jumlah responden 227 (dua ratus dua puluh tujuh) orang. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa model PKO (*OCB*) dosen yang ditinjau dari kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja merupakan model yang *fit*. Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah keterikatan kerja dan komitmen afektif merupakan variabel mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) dosen, sedangkan kepuasan kerja bukan sebagai pemediasi. Selain itu, *conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan PKO (*OCB*) dosen. Implikasi praktis atas temuan penelitian ini adalah PTS dapat mengembangkan PKO (*OCB*) dengan melakukan intervensi untuk meningkatkan keterikatan kerja dan komitmen afektif dosen. Selain itu, dalam proses seleksi dosen, PTS perlu memperhatikan karakteristik kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan).

**Kata Kunci:** Perilaku Kewargaan Organisasi, Kepuasan Kerja, Keterikatan Kerja, Komitmen Afektif, *Conscientiousness* (Kesungguhan)

### **Abstract**

#### **Organizational Citizenship Behavior Model Analysis of Faculty Members Using The Perspective of Value Congruence, Personality, Job Satisfaction, Affective Commitment, and Work Engagement**

Organizational Citizenship Behavior (OCB) can determine organization successfulness to maintain its operation. OCB can be defined as the positive work behavior conducted voluntarily by the members of the organization, without any coercion, and is not directly and explicitly linked to formal and reward system which exist in the organization. The general objective of this study is to produce a fit and comprehensive conceptual model to predict the role of value congruence, personality, job satisfaction, affective commitment, and work engagement toward faculty members OCB. The population in the study consist of faculty members of Private Higher Institution Education (PHEI) in the region of East Java (Kopertis VII). The PHEI in this study is also nominated as excellent campus by Kopertis VII, East Java. The sample was conducted in a cluster to determine the category of PHEI which are university and non-university category. The subject of this research is selected based on pre-determined criteria and must represent all the population characteristic, which amount of 227 people. The results of this study show that the faculty members OCB in terms of value congruence, personality, job satisfaction, affective commitment, and work engagement is a fit model. The theoretical implication of this study show that work engagement and affective commitment is mediator variables which influence the value congruence of faculty members, while job satisfaction is not counted as a mediator variable. Additionally, conscientiousness affects job satisfaction and OCB of the faculty members. Furthermore, the practical implication of the findings shows that to develop OCB, PHEI should drive the work engagement and affective commitment of faculty members. Finally, in regards of selecting good faculty members, PHEI should consider conscientiousness as their personality characteristics.

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Job satisfaction, Work Engagement, Affective Commitment, Conscientiousness

## DAFTAR ISI

	Halaman
SAMPUL DALAM	i
PRASYARAT GELAR	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
PERNYATAAN TENTANG ORISINALITAS	v
PANITIA PENGUJI DISERTASI	vi
UCAPAN TERIMAKASIH	vii
RINGKASAN	x
SUMMARY	xvi
ABSTRAK	xxi
ABSTRACT	xxii
DAFTAR ISI	xxiii
DAFTAR TABEL	xxvii
DAFTAR GAMBAR	xxx
DAFTAR LAMPIRAN	xxxii
DAFTAR ISTILAH	xxxii
DAFTAR SINGKATAN	xxxix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Kajian Masalah.....	23
1.3. Rumusan Masalah.....	29
1.4. Tujuan Penelitian.....	29
1.4.1. Tujuan Umum.....	29
1.4.2. Tujuan Khusus.....	30
1.4. Manfaat Penelitian.....	30

<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	34
2.1. Penelitian Terdahulu.....	34
2.2. Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ).....	63
2.3. Kepribadian .....	78
2.4. Kongruensi Nilai .....	86
2.5. Kepuasan Kerja .....	98
2.6. Komitmen Afektif .....	104
2.7. Keterikatan Kerja .....	107
2.8. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) Melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja .....	115
2.8.1. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) melalui Kepuasan Kerja .....	116
2.8.2. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) melalui Komitmen Afektif .....	118
2.8.3. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) melalui keterikatan Kerja .....	123
2.8.4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap komitmen Afektif..	124
2.8.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja..	126
2.9. Pengaruh <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	128
 <b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS</b>	
<b>PENELITIAN</b>	131
3.1. Kerangka Konseptual penelitian .....	131
3.2. Hipotesis Penelitian .....	136

<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	137
4.1. Tipe Penelitian .....	137
4.2. Identifikasi dan Definisi Konseptual Variabel Penelitian .....	138
4.2.1. Variabel Endogen.....	138
4.2.2. Variabel Eksogen.....	139
4.2.3. Variabel Mediasi.....	139
4.3. Definisi Operasional Variabel penelitian.....	140
4.4. Subyek penelitian.....	146
4.5. Teknik Pengumpulan Data.....	149
4.6. Teknik Analisis Data.....	158
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b>	163
5.1. Pelaksanaan Penelitian .....	163
5.2. Hasil Penelitian .....	164
5.2.1. Data Penelitian .....	164
5.2.2. Hasil Analisis Data .....	172
<b>BAB VI PEMBAHASAN</b>	203
6.1. Model Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) Dosen dari Tinjauan Perspektif Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Komitmen, Afektif dan Keterikatan Kerja .....	203
6.2. Pengaruh Kongruensi Nilai Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dosen ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) dengan Mediasi Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja .....	206
6.2.1. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) melalui Kepuasan Kerja .....	206
6.2.2. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) melalui Komitmen Afektif .....	208

6.2.3. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) melalui Keterikatan Kerja .....	211
6.2.4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja .....	215
6.3. Pengaruh <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan) terhadap Kepuasan dan Perilaku Kewargaan Organisasi PKO ( <i>OCB</i> ) Dosen .....	219
6.3.1. Pengaruh <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan) terhadap Kepuasan Kerja .....	219
6.3.2. Pengaruh <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) Dosen .....	221
6.4. Temuan Penelitian .....	225
6.5. Pengembangan Berdasarkan Hasil Penelitian .....	226
6.6. Keterbatasan Penelitian .....	227
<b>BAB VII PENUTUP</b> .....	228
7.1. Kesimpulan .....	228
7.2. Saran.....	230

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

**DAFTAR TABEL**

<b>No Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 1.1	Jumlah Perguruan Tinggi Kopertis Wilayah VII Jawa Timur.....	5
Tabel 1.2	Data Jabatan Akademik Dosen DPK di Wilayah Kopertis Jawa Timur.....	7
Tabel 1.3	Kebaruan Penelitian Saat Ini .....	21
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu 1: Huang & Hsiao (2007).....	35
Tabel 2.2	Penelitian Terdahulu 2: Zeinabadi (2010).....	37
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu 3: Neuman Dan Kick (1998).....	38
Tabel 2.4	Penelitian Terdahulu 4: Chalal Dan Mehta (2010).....	39
Tabel 2.5	Penelitian Terdahulu 5: Vigoda (2000).....	41
Tabel 2.6	Penelitian Terdahulu 6: Amos Dan Weathington (2008).....	42
Tabel 2.7	Penelitian Terdahulu 7: Christian, Garza, Slaughter (2011)....	44
Tabel 2.8	Penelitian Terdahulu 8: Herrbach Dan Mignonac (2007).....	45
Tabel 2.9	Penelitian Terdahulu 9: Rich, Lepine Dan Crawford (2010)....	47
Tabel 2.10	Penelitian Terdahulu 10: Becker Dan Kernan (2003).....	48
Tabel 2.11	Penelitian Terdahulu 11: Mohamed Dan Anisa (2011).....	50
Tabel 2.12	Penelitian Terdahulu 12: Vandenberg Dan Lance (1992).....	51
Tabel 2.13	Penelitian Terdahulu 13: Ilies, et.al (2009).....	52
Tabel 2.14	Penelitian Terdahulu 14: Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013).....	54
Tabel 2.15	Relevansi Kompetensi dan Indikator Perilaku Dosen Bersertifikasi dengan PKO (OCB).....	56
Tabel 2.16	Rangkuman Penelitian.....	59
Tabel 2.17	Dimensi PKO (OCB) .....	72
Tabel 4.1	Sebaran Jumlah PTS dan Jumlah Dosen .....	147
Tabel 4.2	Lokasi Penelitian .....	149
Tabel 4.3	Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	153

<b>No Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 4.4	Jumlah Data Penelitian .....	157
Tabel 4.5	<i>Rules Of Thumb</i> Model Pengukuran Reflektif.....	160
Tabel 5.1	Diskripsi Subyek Penelitian.....	164
Tabel 5.2.	Kategori Rerata .....	167
Tabel 5.3	Analisa Diskriptif Variabel <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan)..	167
Tabel 5.4	Analisa Diskriptif Variabel Kongruensi Nilai.....	168
Tabel 5.5	Analisa Diskriptif Variabel Kepuasan Kerja.....	169
Tabel 5.6	Analisa Diskriptif Variabel Keterikatan Kerja.....	170
Tabel 5.7	Analisa Diskriptif Variabel Komitmen Afektif.....	170
Tabel 5.8	Analisa Diskriptif Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	171
Tabel 5.9	Sebaran Data Variabel Penelitian .....	172
Tabel 5.10	Korelasi antar Variabel Laten dan Nilai Akar AVE Variabel penelitian .....	175
Tabel 5.11	Hasil Evaluasi Model Pengukuran Reflektif.....	176
Tabel 5.12	Hasil Evaluasi Model Pengukuran Formatif .....	177
Tabel 5.13	<i>Variance Inflation Factor</i> .....	179
Tabel 5.14	Hasil Pengujian Efek Mediasi .....	182
Tabel 5.15	Kesimpulan Hasil Uji Mediasi Masing Masing Jalur Hubungan Antar Variabel .....	183
Tabel 5.16.	Hasil Uji Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja .....	186
Tabel 5.17.	Hasil Uji pengaruh <i>Conscientiousness</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	187
Tabel 5.18	Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ ) Model Struktural Awal .....	188
Tabel 5.19	Nilai <i>Stone Geiser's Q<sup>2</sup></i> .....	190
Tabel 5.20	Model <i>Fit</i> dan <i>Qualiy Indices</i> (Model Awal) .....	191
Tabel 5.21	Model <i>Fit</i> dan <i>Quality Indices</i> (Model Struktural Akhir) .....	196

<b>No Tabel</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Halaman</b>
Tabel 5.22	Hubungan antar Variabel pada Model Struktural Akhir.....	197
Tabel 5.23	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Model Struktural Akhir .....	199

## DAFTAR GAMBAR

<b>No Gambar</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	<i>Competing Value Framework</i> .....	96
Gambar 2.2	Perspektif Sikap Pada Komitmen Organisasi.....	104
Gambar 2.3	Perspektif Perilaku Pada Komitmen Organisasi.....	105
Gambar 3.1	Kerangka konseptual hubungan antar variabel penelitian.....	135
Gambar 4.1	Tahapan teknik sampling kluster untuk pemerolehan subyek penelitian.....	148
Gambar 4.2	Model Struktural .....	162
Gambar 5.1	Evaluasi Model Struktural .....	178
Gambar 5.2.	Analisis data Model Struktural .....	179
Gambar 5.3	Analisis Data Variabel Penelitian dan Indikator.....	180
Gambar 5.4	Model Hubungan Antar Variabel Sesuai Uji Signifikansi .....	193
Gambar 5.5	Model Akhir Perilaku Kewargaan Organisasi .....	195
Gambar 5.6	Hasil Analisis Data Model Struktural Akhir Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ).....	196

## DAFTAR LAMPIRAN

		Halaman
Lampiran 1	Instrumen Penelitian .....	248
Lampiran 2	Hasil Olah Data (WarpPLS 5.0) .....	261

## DAFTAR ISTILAH

- Absorpsi* : Konsentrasi penuh dan keasyikan yang menyenangkan, yang dirasakan oleh seseorang dalam pekerjaan yang ditekuni.
- Achievement* : Kapasitas untuk bekerja keras dan menghadapi tantangan
- Altruisme* : Perilaku yang dilakukan secara sukarela untuk bersedia membantu orang lain dan perilaku yang berorientasi pada kepentingan orang lain.
- Analisis data* : Proses untuk memeriksa kelengkapan pengumpulan data, menyeleksi kelayakan data dan memproses data dengan menggunakan alat analisis tertentu sesuai dengan tujuan penelitian.
- Big Five Personality* : Lima tipe kepribadian yang meliputi *Neuroticism (N)*, *Extraversion (E)*, *Openness to Experiences (O)*, *Agreeableness (A)*, dan *Conscientiousness (C)*.
- Big Six Personality* : Enam tipe kepribadian yang meliputi *Neuroticism (N)*, *Extraversion (E)*, *Openness to Experiences (O)*, *Agreeableness (A)*, dan *Conscientiousness (C)*, *Humility*.
- Civic virtue* : Perilaku yang dilakukan secara suka rela yang menunjukkan kepedulian untuk bertanggungjawab dan memperhatikan keberlangsungan organisasi.
- Compliance* : Perilaku yang dilakukan secara suka rela yang menunjukkan kepatuhan dan kehati-hatian.
- Complementary fit* : Suatu kondisi dimana karakteristik seseorang dapat menyempurnakan atau menutupi kekurangan yang ada di organisasi.
- Conscientiousness* : Ciri atau karakteristik rajin, teratur, teliti, hati hati, memiliki kontrol diri, bertanggungjawab dan gigih, yang dapat memberikan kontribusi maksimal pada organisasi, yang tercermin dari kinerja kontekstual.

- Courtesy* : Perilaku yang dilakukan secara sukarela untuk menjaga kesopanan dan mencegah terjadinya masalah pada orang lain.
- Dedikasi : Keterlibatan yang sangat kuat pada pekerjaan dan adanya perasaan bermakna, antusias, inspiratif, bangga dan tertantang ketika menjalankan pekerjaan
- Definisi operasional : Definisi variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diamati sehingga terdapat faktor-faktor yang dapat diukur sehingga mempermudah peneliti melakukan observasi secara cermat terhadap suatu objek penelitian.
- Demand-abilities fit* : Kondisi positif yang tercapai ketika individu dapat memenuhi tuntutan lingkungan dengan memberikan kontribusi dalam bentuk kontribusi waktu, usaha, komitmen, pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan.
- Dependability* (keteguhan) : Merupakan komponen interpersonal dari *conscientiousness* (kesungguhan), yaitu komponen yang terkait dengan tanggungjawab dan kewajiban.
- Dosen : Pendidik professional, ilmuwan, dengan tugas utama adalah mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi
- Goodness of fit* (kecocokan model) : Kecocokan atau kesesuaian antara hasil pengamatan tertentu dengan hasil yang diperoleh berdasarkan nilai harapannya (nilai teoritisnya).
- Jabatan akademik dosen : Pengakuan, penghargaan, kepercayaan atas kompetensi, kinerja, integritas dan tanggungjawab, dalam pelaksanaan tugas serta tatakrma dosen dalam menjalankan Tridharma perguruan tinggi.
- Kampus / PTS Unggulan : Kampus yang mendapat penghargaan anugerah kampus unggulan yang diberikan karena prestasi PTS yang sesuai dengan yang disyaratkan

dalam ketentuan penghargaan kampus unggulan. Penilaian penghargaan didasarkan pada: (1) kelembagaan dan kerjasama, yang meliputi administrasi kelembagaan, pengelolaan dana hibah kelembagaan, prestasi tata kelola dan kerjasama; (2) pendidik dan tenaga kependidikan, yang meliputi administrasi kepegawaian, pengelolaan dana hibah kompetensi pendidik, kualifikasi prestasi, diktendik berprestasi; (3) penelitian dan pengabdian masyarakat, yang meliputi manajemen LPPM, penelitian, pengabdian kepada masyarakat; (4) administrasi kemahasiswaan yaitu hibah kompetisi mahasiswa, prestasi kemahasiswaan, badan eksekutif mahasiswa.

- Kepribadian** : Suatu struktur, dinamika dan proses pada diri manusia yang menjelaskan mengapa seseorang memberikan respon tertentu pada suatu situasi.
- Kepuasan kerja** : Emosi positif atau perasaan nyaman atas pekerjaan atau pengalaman kerja, yang merupakan ekspresi perasaan pegawai atas pekerjaannya, sikap kerja yang didasarkan pada persepsi pegawai atas pekerjaan, aspek-aspek dalam pekerjaan, dan lingkungan pekerjaannya.
- Keterikatan kerja** : Kondisi pemikiran yang positif dan totalitas dari pegawai pada aspek-aspek pekerjaan, yang dicirikan dengan adanya dedikasi, semangat serta kesediaan menerima informasi dari luar.
- Koefisien determinasi** : Koefisien yang menunjukkan besarnya kombinasi pengaruh dari variabel-variabel bebas (eksogen) terhadap variabel tergantung (endogen).
- Komitmen afektif** : Sikap untuk terlibat secara penuh di organisasi dengan menunjukkan adanya identifikasi dan ikatan pada organisasi, penerimaan dan internalisasi tujuan dan nilai organisasi serta pandangan pegawai mengenai perannya dalam kontribusi pencapaian tujuan dan nilai.

- Komitmen organisasi : Penerimaan, internalisasi tujuan dan nilai organisasi serta pandangan pegawai mengenai peran pegawai dalam kontribusi pencapaian tujuan dan nilai.
- Kongruensi Nilai : Keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai yang ada di organisasi.
- Needs-Supplies Fit* : Kondisi positif yang terjadi ketika sumberdaya dari suatu lingkungan sesuai dengan kebutuhan individu.
- Nilai/ *value* : Hal apa yang diyakini, diinginkan secara intrinsik dan menjadi panduan bagi tindakan dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh individu, pilihan petunjuk atau panduan untuk berperilaku menghadapi kejadian atau situasi berdasarkan kepentingan relatif.
- Partial Least Squares (PLS)* : Analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat menguji model pengukuran dan model struktural sekaligus
- Person-Environment fit* : Derajat dari kongruensi atau kesesuaian antara pegawai sebagai *person* dan lingkungan, yang merujuk pada kompatibilitas antara person dan organisasi, kesesuaian antara kebutuhan individu dan organisasi.
- Person-Organization fit* : Kompatibilitas antara orang dan organisasi, dimana kondisi tersebut terjadi ketika satu pihak menyediakan kebutuhan pihak yang lain, kedua belah pihak saling berbagi karakteristik utama yang mendasar. Kongruensi terjadi ketika satu pihak menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh pihak lain dan atau kedua belah pihak saling sepakat untuk melakukan penyesuaian nilai-nilai yang menjadi rujukan dalam berkegiatan.
- Pendekatan disposisional : Pendekatan dalam mengukur kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja timbul karena adanya aspek psikologis yang secara positif menimbulkan perasaan positif.

- Pendekatan interaksi : Pendekatan dalam mengukur kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja timbul karena adanya interaksi antara faktor situasional dan faktor psikologis.
- Pendekatan situasional : Pendekatan dalam mengukur kepuasan kerja, dimana dalam pendekatan ini timbulnya kepuasan kerja disebabkan karena karakteristik dari pekerjaan itu sendiri atau karena aspek lingkungan.
- Perilaku kewargaan organisasi : Perilaku kerja yang dilakukan secara suka rela, tidak terkait secara langsung dengan adanya sistem imbalan, dan perilaku tersebut mendukung efisiensi dan efektivitas dari berjalannya organisasi serta merupakan kontribusi informal tanpa mempertimbangkan sanksi atau insentif formal.
- Populasi : Obyek atau subyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan.
- Reliabilitas : Ketepatan atau keakuratan dan konsistensi dari suatu proses pengukuran.
- Sampel : Bagian dari populasi yang dipilih secara khusus dan cermat untuk mewakili karakteristik populasi.
- Semangat : Level energi dan ketangguhan mental selama menjalankan pekerjaan, kesediaan untuk memberikan upaya pada pekerjaan dan persistensi ketika menghadapi kesulitan pada pekerjaan yang dilakukan.
- Social Exchange Theory (SET)* : SET menjelaskan bahwa kewajiban dan tanggungjawab yang timbul dari serangkaian interaksi antara individu dengan organisasi merupakan suatu kondisi ketergantungan timbal balik, yang pada akhirnya menimbulkan kepercayaan, loyalitas dan saling ketergantungan sepanjang terjadinya interaksi tersebut.
- Sportmanship* : Perilaku kerja sukarela yang menunjukkan bisa menerima ketidaknyamanan yang ada di organisasi tanpa mengeluh.

- Cluster Sampling* : Teknik pengambilan sampel atau pemilihan sampel berdasarkan pada kelompok dari elemen-elemen.
- Subjective fit* : Kesesuaian yang terjadi berdasarkan penilaian individu bahwa individu sesuai dengan lingkungannya.
- Supplementary fit* : Kesesuaian yang terjadi karena persepsi individu bahwa dirinya sama dengan orang lain dalam organisasi, karena memiliki karakteristik yang sama dengan orang lain.
- Three-Part Model* atau *Triangle Model of Responsibility* : Pendekatan yang menjelaskan bahwa perasaan tanggung jawab dan komitmen seseorang pada kinerja pekerjaan terkait dengan tiga hal yaitu referensi, kejadian dan identitas pekerjaan.
- Teori *Discrepancy* : Teori tentang kepuasan kerja yang menjelaskan bahwa pegawai merasa puas ketika tidak ada perbedaan antara apa yang diharapkan atau diinginkan dengan persepsinya mengenai kondisi kenyataan yang ada. Cara mengukur kepuasan kerja pegawai jika merujuk pada teori ini adalah dengan menghitung perbedaan atau selisih antara apa yang seharusnya ada menurut pegawai (apa yang diharapkan, dibutuhkan) dengan kondisi kenyataan yang dirasakan, dan tingkat kepuasan kerja seseorang tergantung pada besarnya kesenjangan tersebut.
- Teori Dua Faktor : Teori tentang kepuasan kerja yang menguraikan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada pemenuhan kebutuhannya, dimana faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan.
- Trait* : Ciri yang menunjukkan perbedaan individual dan menjadi dasar dari pola pikir dan perasaan individu.
- Tridharma perguruan tinggi : Tiga dharma dalam perguruan tinggi yang meliputi pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

- Validitas : Ketepatan alat ukur dalam mengukur apa yang seharusnya diukur
- Validasi : Pengkajian dan pemastian bahwa isi atau butir pernyataan dari instrumen penelitian merepresentasikan variabel yang diukur atau adanya kesesuaian dengan definisi konstruk dan indikator variabel.
- Validitas konstruk : Ketepatan alat ukur yang menunjukkan seberapa baik tingkat kesesuaian dari suatu pengukuran dengan teori yang digunakan untuk mendefinisikan konstruk.

## DAFTAR SINGKATAN

ARS	:	<i>Average R-Squared</i>
AARS	:	<i>Average Adjusted R-squared</i>
APC	:	<i>Average Path Coefficient</i>
AVIF	:	<i>Average Variance Inflate Factor</i>
AVE	:	<i>Average Variance Extracted</i>
CVF	:	<i>Competing Value Framework</i>
FFM	:	<i>Five-Factor Model</i>
JDI	:	<i>Job Description Index</i>
JIGS	:	<i>Job in General Scale</i>
JSS	:	<i>Job Satisfaction Survey</i>
K	:	Kepribadian
KA	:	Komitmen Afektif
KK	:	Keterikatan Kerja
KN	:	Kongruensi Nilai
KP	:	Kepuasan
MRA	:	<i>Mediated Regression Analysis</i>
MSQ	:	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>
N	:	Nilai
NLBCDR	:	<i>Nonlinear Bivariate Causality Direction Ratio</i>
OCB	:	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
P-E fit	:	<i>Person-Environment (P-E) fit</i>
(P-O) fit	:	<i>Person-Organization (P-O) fit</i>
PKO	:	Perilaku Kewargaan Organisasi
PT	:	Perguruan Tinggi
PTS	:	Perguruan Tinggi Swasta
RSCR	:	<i>R-squared Contribution Ratio</i>
SDM	:	Sumber Daya Manusia
SEM	:	<i>Structural Equation Model</i>
SET	:	<i>Social Exchange Theory</i>
SSR	:	<i>Statistical Suppression Ratio</i>
UWES	:	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>
VIF	:	<i>Variance Inflation Factor</i>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pembentukan dan pengembangan perilaku kerja yang positif dan mendukung efektivitas organisasi perlu dirancang dengan baik agar sumber daya manusia (SDM) di organisasi, termasuk perguruan tinggi (PT) mampu berkontribusi pada peningkatan daya saing organisasi. Keberhasilan PT dalam menjaga keberlangsungan operasionalnya salah satunya ditentukan oleh perilaku kewargaan organisasi (PKO) atau *organizational citizenship behavior (OCB)*. Menurut Organ (2006), PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh anggota organisasi, tanpa ada paksaan, perilaku tersebut tidak langsung dan tidak secara eksplisit terkait dengan sistem formal dan sistem penghargaan yang ada di organisasi dan PKO (*OCB*) merupakan perilaku positif di tempat kerja yang dapat mempengaruhi efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dengan adanya PKO (*OCB*), karena dengan perilaku kerja positif tersebut, akan dapat meningkatkan produktivitas anggota organisasi, meningkatkan produktivitas manajerial, orientasi penggunaan sumber daya untuk tujuan yang lebih produktif, mengurangi penggunaan sumber daya langka, serta sebagai sarana yang efektif untuk aktivitas koordinasi antar anggota tim dan antar kelompok kerja, serta meningkatkan kemampuan adaptasi karena adanya perubahan lingkungan (Peng & Chiu, 2010). Langkah strategis yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk membentuk PKO

(*OCB*) pada diri pegawai adalah dengan menyelenggarakan program-program pembinaan untuk menumbuhkan PKO (*OCB*), dimana salah satu upaya yang dapat dilakukan sebagai tahap pendahulu sebelum membentuk PKO (*OCB*) adalah dengan mengetahui dan memahami antesenden dari PKO (*OCB*) sehingga dapat dilakukan intervensi secara baik. Oleh karena itu, sebagai suatu perilaku kerja yang positif, PKO (*OCB*) penting untuk ditumbuhkan pada anggota organisasi dan perlu terus dikembangkan guna meningkatkan kinerja perguruan tinggi.

Pengembangan PKO (*OCB*) memerlukan adanya kesesuaian nilai atau *value* dari pegawai dan nilai organisasi. Menurut Wang, Howell, Hinrichs dan Prieto (2011) nilai universal, konformitas, keamanan, kebajikan dan kontrol diri berhubungan dengan PKO (*OCB*). Nilai menjadi bagian yang penting dari pembentukan perilaku karena menjadi dasar pemahaman sikap dan motivasi yang mendasari suatu perilaku (Robbins & Judge, 2014), atau secara umum, nilai mempengaruhi sikap dan perilaku individu. Ketika pegawai memulai bekerja di suatu organisasi, maka ada nilai-nilai pribadi yang dijadikan rujukan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Nilai akan mengarahkan pegawai pada apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, apa yang seharusnya atau apa yang tidak seharusnya dilakukan oleh individu dalam pekerjaannya, dan pegawai akan menilai apakah nilai-nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di organisasi sesuai dengan nilai yang diyakini. Kinerja istimewa dari organisasi dapat tercapai jika pegawai dapat berkontribusi maksimal. Hal ini bisa terjadi jika pegawai merasa ada kesesuaian nilai pribadi dengan nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di

organisasi dan menjadi nilai bersama. Menurut Peter dan Waterman (2004), nilai bersama (*shared value*) merupakan elemen inti atau utama diantara elemen-elemen lainnya (strategi, struktur, sistem, ketrampilan, karyawan, gaya kepemimpinan) yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan, karena nilai bersama merupakan standar, norma yang menjadi panduan perilaku bagi seluruh anggota organisasi.

Selain nilai, kepribadian menjadi hal yang sangat penting untuk dikaji lebih mendalam terkait dengan pembentukan PKO (*OCB*). Kepribadian dapat menjadi prediktor kinerja, khususnya ketika kinerja terbagi dalam dimensi-dimensi kinerja. PKO (*OCB*) sebagai suatu kinerja (kontekstual) yang terdiri dari dimensi-dimensi perilaku kerja positif dapat dijelaskan dengan kepribadian sebagai prediktor kinerja. Ketika pegawai merasakan adanya kesesuaian nilai-nilai yang dianut secara pribadi dengan nilai yang diimplementasikan di organisasi dan didukung adanya kesesuaian pekerjaan dengan karakteristik kepribadian yang dimiliki, akan menimbulkan dampak positif berupa kepuasan kerja pada pegawai.

Menurut Robbins & Judge (2014), kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari PKO (*OCB*). Pegawai yang puas akan cenderung menyampaikan hal-hal yang baik tentang organisasi, dan senang membantu pegawai lain serta dengan mudah untuk melakukan kegiatan-kegiatan di luar tugas rutusnya. Kepuasan kerja tidak hanya terkait dengan kondisi pekerjaan, tetapi juga kepribadian. Pegawai yang memiliki kepribadian yang mencerminkan kesungguhan akan tampil sebagai individu yang rajin, teratur, memiliki kontrol diri yang baik, dan bertanggungjawab. Individu dengan karakteristik demikian,

cenderung akan merasa puas dengan pekerjaannya. Faktor lain yang juga memberikan pengaruh pada perilaku individu adalah keterikatan kerja dan komitmen afektif. Adanya keterikatan pada pekerjaan, yang ditunjukkan dengan adanya semangat, dedikasi dan fokus pada pekerjaannya tentu akan membuat pegawai memberikan kontribusi pada organisasi. Demikian pula, adanya komitmen afektif akan memberikan pengaruh positif pada perilaku individu. Pembahasan mengenai perilaku secara komprehensif dengan menyatukan perspektif nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, keterikatan kerja dan kepribadian dalam suatu model perilaku belum dikaji pada penelitian-penelitian terdahulu, dan hal tersebut menarik peneliti untuk mengkaji lebih dalam dalam penelitian ini.

Sistem pengelolaan PT yang sehat dan terwujudnya tata kelola yang baik merupakan salah satu hal yang penting dalam strategi jangka panjang PT untuk tetap bisa kompetitif dalam dunia pendidikan. Oleh karena itu PT di Indonesia, khususnya perguruan tinggi swasta (PTS) di wilayah Kopertis VII Jawa Timur, diharapkan mampu menerjemahkan tata kelola organisasi antara lain melalui tata kelola dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) agar tetap dapat memiliki keunggulan bersaing.

Berdasarkan data per 1 Agustus 2015, saat ini Indonesia memiliki 3.909 perguruan tinggi baik negeri maupun swasta, dengan jumlah dosen sebesar 235.487 orang. Secara khusus, di Kopertis Wilayah VII terdapat 292 PT yang aktif, terdiri dari 76 universitas, 8 institut, 128 sekolah tinggi, 72 akademi dan 8

politeknik ([www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id)). Data mengenai jumlah PT tersebut seperti pada

Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Jumlah Perguruan Tinggi Kopertis Wilayah VII Jawa Timur

No	Jenis PT	Jumlah
1	Universitas	76
2	Institut	8
3	Sekolah Tinggi	128
4	Akademi	72
5	Politeknik	8
	Jumlah	292

Sumber: [www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id), diakses 1 Agustus 2015, diolah

Bertumbuhnya PTS di Indonesia, khususnya di Kopertis Wilayah VII, menunjukkan perkembangan yang pesat, mulai dari pengajuan ijin pembukaan perguruan tinggi hingga program pendidikan tidak pernah surut dari tahun ke tahun, dan ini menunjukkan tingkat kompetisi yang ketat. Hal tersebut menjadikan PTS harus mampu bersaing secara baik dengan menunjukkan kinerja di masyarakat untuk dapat menjadi kampus yang diidam-idamkan oleh masyarakat sebagai tempat belajar menimba ilmu dan bangga menjadi alumnus dari kampus tersebut.

Keberhasilan PTS untuk mendapatkan pengakuan di masyarakat, tentu saja karena adanya kinerja unggul dari PTS, yang tercermin dari citra positif di masyarakat. Masyarakat memilih PTS bukan hanya mempertimbangkan fisik dari bangunan dan fasilitas yang ada dikampus untuk mahasiswanya, tetapi yang juga tidak kalah pentingnya adalah evaluasi tentang bagaimana kualitas dosen. Di PTS, dosen merupakan faktor utama dalam proses pembelajaran khususnya dalam pembentukan karakter mahasiswa yang saat ini sedang menjadi program

pemerintah. Oleh karena itu, memiliki dosen yang memiliki karakter positif merupakan dambaan bagi setiap PTS.

Kualitas dosen salah satunya tercermin dari ketercapaian jabatan akademik dosen. Dalam Pedoman Operasional Penilaian Angka Kredit Kenaikan Pangkat/ Jabatan Akademik Dosen, disebutkan bahwa jabatan akademik dosen pada dasarnya merupakan pengakuan, penghargaan, kepercayaan atas kompetensi, kinerja, integritas dan tanggungjawab, dalam pelaksanaan tugas, serta tatakrama dosen dalam menjalankan Tridharma perguruan tinggi (Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan, 2014). Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk memperoleh jabatan akademik tertentu, dosen harus melaksanakan tugas pokok Tridharma dan ditambah dengan kegiatan unsur penunjang sesuai dengan yang disyaratkan untuk masing-masing tingkat jabatan akademik.

Kegiatan-kegiatan penunjang, seperti menjadi anggota dalam suatu panitia/badan pada perguruan tinggi, menjadi anggota panitia/badan pada lembaga pemerintah, menjadi anggota organisasi profesi, mewakili perguruan tinggi/lembaga pemerintah duduk dalam panitia antar lembaga, menjadi anggota delegasi nasional ke pertemuan internasional, berperan serta aktif dalam pertemuan ilmiah, mendapat tanda jasa/penghargaan atas prestasinya di masyarakat, aktif dalam kegiatan sosial, mempunyai prestasi di bidang olahraga, seni budaya, humaniora memerlukan kesediaan dosen secara sukarela untuk melaksanakannya, dan perilaku-perilaku tersebut merupakan contoh dari PKO (*OCB*).

Jabatan akademik dosen bermanfaat bagi kualitas PTS, karena semakin banyak dosen dengan jabatan akademik yang tinggi mencerminkan kualitas dari proses pembelajaran di PT. Rekap data jabatan akademik dosen DPK di wilayah kopertis VII Jawa Timur, seperti pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2  
Jabatan Akademik Dosen DPK di Wilayah Kopertis VII Jawa Timur

No	Jabatan Akademik	Jumlah	Persentase
1	Belum ada jabatan akademik (Tenaga Pengajar)	7	0,49%
2	Asisten Ahli	183	12,89%
3	Lektor	529	38,89%
4	Lektor Kepala	671	48,53%
5	Guru Besar	52	3,61%
	Total	1442	100%

Sumber: direktori.kopertis7.go.id, diakses 16 Januari 2016, diolah

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa ada dosen yang masih belum memiliki jabatan akademik sebesar 0,49%, jabatan akademik Asisten Ahli sebesar 12,89%, Lektor sebesar 38,89%, Lektor Kepala sebesar 48,53% dan Guru Besar sebesar 3,61% (<http://direktori.kopertis7.go.id/> diakses 16 Januari 2016). Dari data tersebut, nampak bahwa persentase terbesar adalah pada level jabatan akademik Lektor Kepala, sedangkan jumlah Guru Besar masih sedikit. Peningkatan jabatan akademik dosen dapat berjalan lancar jika ada upaya ekstra dari dosen dalam memenuhi persyaratan pada setiap jenjang jabatan akademik dan adanya kepedulian terhadap pengembangan karirnya sebagai dosen. Perilaku kerja positif dosen berupa kepedulian untuk bersedia meningkatkan kualitas diri melalui peningkatan jabatan akademik merupakan salah satu bentuk PKO (*OCB*).

PKO (*OCB*) dosen dapat ditunjukkan ketika dosen bisa menjadi teladan bagi mahasiswa dengan memberikan contoh dan menjadi teladan bagi mahasiswa

dalam menerapkan nilai-nilai baik di masyarakat sehingga mahasiswa memiliki panutan selama menjalani proses untuk pengembangan karakter positif. Oleh karena itu, nilai-nilai yang dikembangkan di PT seharusnya selaras dengan nilai-nilai yang mendukung pembentukan karakter bagi dosen dan mahasiswa, yaitu nilai religius, jujur, toleransi, disiplin, kerja keras, kreatif, mandiri, demokratis, rasa ingin tahu, semangat kebangsaan, cinta tanah air, menghargai prestasi, bersahabat/ komunikatif, cinta damai, gemar membaca, peduli lingkungan, peduli sosial dan tanggungjawab (Kemendiknas, 2010 dalam Agus Wibowo & Sigit Purnomo, 2013). Ekspresi nilai-nilai tersebut dalam perilaku dosen sehari-hari di kampus merupakan bentuk PKO (*OCB*) dosen.

PTS memiliki karakteristik pengelolaan yang khusus bila dibandingkan dengan PTN, salah satunya adalah dalam pengelolaan dan optimalisasi aspek sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran menjadi bagian penting bagi keunggulan kompetitif suatu PTS. Peningkatan kualitas pendidikan bukan hanya berfokus pada perbaikan dan pengembangan dari kurikulum, perangkat, fasilitas atau media pembelajaran serta metode pengajaran saja. Pembinaan dan pengembangan sumberdaya manusia, yaitu pada dosen sebagai salah satu komponen dalam proses pendidikan dan pengajaran, merupakan faktor dominan dalam mewujudkan tujuan dan sasaran pendidikan.

Dosen sebagai salah satu sumber daya manusia pada PTS memiliki otonomi yang tinggi dalam proses akademik atau pengelolaan proses belajar mengajar, serta memiliki kontribusi yang penting dalam membentuk citra mutu lulusan maupun mutu lembaga pendidikan di masyarakat. Oleh karena itu,

pengelola pendidikan tinggi harus memikirkan dan merealisasikan upaya pengembangan mutu dosen sehingga dosen yang ada merupakan dosen-dosen yang memiliki sikap dan perilaku kerja positif.

Capaian kinerja dari PTS salah satunya berupa diperolehnya penghargaan-penghargaan yang didapat dari berbagai kompetisi. Kopertis wilayah VII Jawa Timur, merupakan pelopor dalam upaya memotivasi PTS untuk meningkatkan mutu melalui penganugerahan predikat kampus unggulan di lingkungan Kopertis Wilayah VII Jawa Timur, yang terbagi atas kelompok universitas dan bukan universitas (Institut, Sekolah Tinggi, Akademi dan Politeknik). Penilaian penghargaan tersebut didasarkan pada: (1) kelembagaan dan kerjasama, yang meliputi administrasi kelembagaan, pengelolaan dana hibah kelembagaan, prestasi tata kelola dan kerjasama; (2) pendidik dan tenaga kependidikan, yang meliputi administrasi kepegawaian, pengelolaan dana hibah kompetensi pendidik, kualifikasi prestasi, diktendik berprestasi; (3) penelitian dan pengabdian masyarakat, yang meliputi manajemen LPPM, penelitian, pengabdian kepada masyarakat; (4) administrasi Kemahasiswaan yaitu hibah kompetisi mahasiswa, prestasi kemahasiswaan, badan eksekutif mahasiswa. Penghargaan anugerah kampus unggulan diberikan karena prestasi PTS yang sesuai dengan yang disyaratkan dalam ketentuan penghargaan kampus unggulan (<http://www.kopertis7.go.id/berita-lengkap>, diakses 3 November 2013).

Keberhasilan PTS untuk berkinerja optimal dan berprestasi sebagai kampus unggulan salah satunya ditentukan oleh kontribusi dosen, sebagai sumber daya yang menentukan bagi keberhasilan operasional kampus, khususnya dalam

kegiatan inti yaitu kegiatan yang terkait dengan tridharma perguruan tinggi. Kontribusi dosen untuk menjalankan peran utama dosen sebagaimana dalam Undang-Undang Guru dan Dosen No.14 tahun 2005 disebutkan sebagai pendidik profesional, ilmuwan, dengan tugas utama adalah mentransformasikan, mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk dapat memenuhi peran dan tugas utama tersebut, maka dosen dituntut dapat berperan aktif tidak terbatas pada Tridharma perguruan tinggi dalam upaya mencapai tujuan organisasi, tetapi juga perilaku-perilaku positif diluar peran, melebihi pada uraian tugas yang ada. Perilaku positif di tempat kerja yang dapat mendorong fungsi efektivitas organisasi adalah PKO (*OCB*) (Luthans, 2007) dan PKO (*OCB*) diprediksikan melalui aspek sikap yang positif, motivasi serta karakteristik perilaku institusional yang positif (Luthans, 2007 dan Chen, 2009).

Layanan kepada mahasiswa merupakan aspek yang penting dalam membentuk citra kampus PTS. Dosen dengan PKO (*OCB*) yang tinggi akan dapat memberikan layanan yang baik kepada mahasiswa mulai dari proses pengajaran sampai dengan proses pembimbingan kepada mahasiswa. Hal ini menjelaskan bahwa PKO (*OCB*) merupakan perilaku istimewa yang diperlukan dalam menjalankan operasional PTS.

Perilaku institusional yang positif pada kampus merupakan kontribusi dosen pada lembaga yang bersifat suka rela, melebihi tugas pada peran yang ditetapkan, tidak mudah mengeluh dalam kondisi yang tidak nyaman, tidak berhitung mengenai apa yang didapat setelah melakukan perilaku diluar peran, bahkan senantiasa suka menolong orang lain dalam menjalankan pekerjaan, serta

aktif dalam semua kegiatan yang diselenggarakan oleh lembaga. Kekhususan PKO (*OCB*) adalah perilaku tersebut tidak terkait dengan sistem imbalan atau penghargaan secara langsung dan PKO (*OCB*) merupakan kontribusi informal dari anggota organisasi tanpa mempertimbangkan sanksi atau insentif formal. Posisi PKO (*OCB*) dalam *continuum* variasi kontribusi karyawan terhadap organisasi terkait dengan probabilitas dan besarnya penghargaan, terletak pada area perilaku *nonrequired*. Oleh karena itu, PKO (*OCB*) tersebut menjadi perilaku kerja yang diharapkan oleh organisasi pada sebagian besar anggotanya agar dapat mendorong efektivitas organisasi.

Mempertimbangkan pentingnya peran PKO (*OCB*) pada organisasi, maka penelitian tentang perilaku organisasi tersebut dikaji oleh peneliti terdahulu (Bogler & Somech, 2004; Chen, 2009; Horvard & Andrew, 2007; Jimmieson, Hannam & Yeo, 2010; Marinova, Moon and Van Dyne, 2010; Mohammad, Farzana & Mohamad, 2010; Peng and Chui, 2010; Podsakoff *et al.*, 2000; Vey and Campbell, 2010; Chahal and Metha, 2010; Ye, 2012; Palomino & Canas, 2014). PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang penting untuk dikaji dalam penelitian ini dengan 2 (dua) alasan. Pertama, untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, PT membutuhkan pegawai dengan PKO (*OCB*) yang tinggi untuk dapat membawa pengaruh positif pada kelompok dan organisasi (Bolino, 1999) dan meningkatkan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi (Ye, 2012).

Kontribusi individu pada organisasi yang bersifat suka rela, melebihi tugas yang ditetapkan, tidak mudah mengeluh bahkan senantiasa suka menolong orang lain dalam pekerjaannya, serta aktif dalam semua kegiatan yang

diselenggarakan oleh organisasi yang tidak terkait dengan harapan akan imbalan atas perilaku tersebut, menjadi perilaku kerja yang diharapkan oleh PT pada sebagian besar anggotanya agar dapat mendorong efektivitas organisasi. Kedua, ekspresi PKO (*OCB*) dari pegawai dapat membantu PT dalam meningkatkan efektivitas penggunaan sumber daya, dapat mengkoordinasi tim kerja, dan secara positif mempengaruhi kinerja organisasi (Peng & Chiu, 2010), dengan demikian PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang akan memberikan kontribusi dalam operasional dan keberlangsungan organisasi.

Pemahaman terhadap antesenden dari PKO (*OCB*) menjadi hal yang penting agar dapat meningkatkan efektivitas dari organisasi, dan kepribadian merupakan prediktor yang paling banyak dikaji (Neumann & Kickul, 1998; Organ, 2006; Chen, 2009; Ucho, 2012). Kajian terhadap antesenden PKO (*OCB*) menjadi perhatian dalam studi perilaku kerja. Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bacharach (2000) mengidentifikasi antesenden dari PKO (*OCB*) yang meliputi karakteristik individu dan organisasi. Variabel kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi tempat bekerja, oleh karena itu, variabel-variabel tersebut merupakan komponen afektif, yang terbentuk karena adanya evaluasi terhadap pengalaman pekerjaannya, dan munculnya afeksi positif atau negatif dapat mempengaruhi intensitas atau arah perilaku individu.

Faktor individu yang terkait dengan pembentukan PKO (*OCB*) adalah adanya kesesuaian antara organisasi dengan individu. Adanya kesesuaian antara individu dengan organisasi (*Person-Organization Fit*) akan menimbulkan PKO

(*OCB*) *altruistic* (Vigoda, 2000) yang tercermin dari perilaku positif dalam kesediaan untuk membantu rekan kerja atau orang lain secara suka rela tanpa mempertimbangkan manfaat atau keuntungan untuk diri sendiri. Kongruensi antara nilai, tujuan, dan harapan individu dengan organisasi merupakan hal yang penting bagi terbentuknya sikap dan perilaku kerja, karena dengan adanya *person-organization fit (P-O Fit)*, yang merupakan tingkat kongruensi atau kesesuaian antara *person* dan lingkungan (Sekiguchi, 2004) akan mencerminkan kesamaan antara kebutuhan atau karakteristik dari organisasi dan pegawai. Menurut Yaniv *et al.* (2010), ketika pegawai mempersepsikan ada kongruensi nilai pribadi dengan nilai organisasi, maka pegawai akan bersedia untuk berupaya melebihi peran dalam mencapai tujuan organisasi. Adanya kongruensi tersebut akan mengarahkan pada kondisi positif, membentuk sikap dan perilaku kerja positif seperti timbulnya kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja.

Whiting dalam penelitiannya (2007) menjelaskan, adanya hubungan yang positif antara *person-organization fit (P-O fit)* dengan komitmen organisasi, dimana komitmen merupakan kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam organisasi (Jawahar, 2006). Menurut Peng & Chiu (2010), komitmen organisasi dianggap sebagai prediktor signifikan dari PKO (*OCB*). Komitmen afektif merupakan bagian dari komitmen organisasi, yang merupakan sikap individu untuk terlibat secara penuh di organisasi, adanya identifikasi, keterlibatan emosi pada organisasi dan merupakan kecenderungan pegawai untuk berkomitmen pada organisasi demi kesuksesan pencapaian tujuan organisasi.

Kategori dari karakteristik individu yang mempengaruhi PKO (*OCB*) terutama adalah variabel disposisional dan sikap kerja, dimana sikap kerja khususnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi lebih merupakan prediktor dari PKO (*OCB*) bila dibandingkan dengan variabel disposisional. Merujuk pada hal tersebut, kepuasan kerja dan komitmen afektif dipandang penting untuk diteliti sebagai variabel yang juga mempengaruhi PKO (*OCB*), karena menurut Zeinabadi (2010), masih sedikit penelitian yang mengelaborasi pengaruh variabel tersebut terhadap PKO (*OCB*), khususnya pada pendidik. Pendidik yang memiliki kepuasan kerja akan memberikan timbal balik berupa perilaku kerja yang positif, salah satunya adalah PKO (*OCB*) (Zeinabadi, 2010). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi timbulnya PKO (*OCB*). Terbentuknya PKO (*OCB*) juga dipengaruhi oleh tingkat komitmen dari pendidik. Pendidik yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan cenderung untuk memiliki keterikatan dengan organisasi sehingga meningkatkan nilai dan dukungan pada organisasi (Zeinabadi, 2010). Hal tersebut yang mendasari bahwa komitmen mempunyai hubungan yang positif dengan PKO (*OCB*).

PT sebagai organisasi yang mengelola pendidikan tinggi memiliki tujuan mencapai keunggulan kompetitif melalui aspek sumber daya manusia, dimana adanya keterikatan kerja akan menimbulkan perilaku kerja positif yang berorientasi pada kepentingan organisasi. Pekerjaan pada bidang layanan dan pendidikan merupakan salah satu bidang pekerjaan yang menuntut adanya keterikatan kerja yang tinggi pada anggota organisasinya (Sardar, 2011). Hal ini dikarenakan layanan dalam bidang pendidikan utamanya adalah transfer

pengetahuan, ketrampilan dan sikap positif, sehingga adanya keterikatan kerja yang tinggi menjadi bagian dari prasyarat yang dimiliki oleh pegawai sebagai pemberi layanan, yang dalam konteks penelitian di PT adalah para dosen.

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai kondisi pemikiran yang positif dan totalitas dari pegawai pada aspek-aspek pekerjaan yang dicirikan dengan adanya semangat, dedikasi, dan kesediaan menerima informasi dari luar (*absorption*). Pegawai menunjukkan keterikatan kerja dengan memberikan energi yang lebih untuk organisasi, yang berupa waktu dan usaha secara maksimal. Keterikatan kerja bisa muncul jika ada kongruensi antara nilai, ambisi pribadi pegawai dan nilai, ambisi organisasi (Rampersad, 2008). Kongruensi nilai pribadi dosen dengan nilai organisasi merupakan hal yang harus mendapatkan perhatian dari PT, karena adanya kongruensi tersebut akan mendorong munculnya kepuasan kerja, keterikatan kerja dan komitmen. Kongruensi nilai juga merupakan antecedent dari kinerja dan perilaku moral (Wefald & Doney, 2009) dan dampak dari kongruensi nilai tersebut dapat diaplikasikan dalam kegiatan dosen di kampus, yaitu dalam pekerjaan atau tugas-tugas yang terkait dengan kehidupan di kampus (Salanova dan Schaufeli, 2008).

PKO (*OCB*) juga dipengaruhi oleh kepribadian individu, yang merupakan pola unik dari *traits* individu. Menurut McCrae dan Costa, *trait* merupakan ciri yang menunjukkan perbedaan individual dan menjadi dasar dari pola pikir dan perasaan individu (McCrae, Robert & Costa, 2006). Kajian tentang kepribadian salah satunya menggunakan dimensi dari *Big Five personality* yang meliputi *Neuroticism*, *Extraversion*, *Openness to Experiences*, *Agreeableness*, dan

*Conscientiousness* (kesungguhan). *Big Five* menguraikan mengenai ciri-ciri dasar dari manusia, dimana lima ciri sifat tersebut saling berinteraksi membentuk kepribadian manusia (Fazeli, 2012).

McCrae & Costa memandang *trait* sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku individu (McCrae & Costa, 2006). Penelitian dapat dilakukan hanya pada satu faktor kepribadian *Big Five* untuk memprediksi perilaku, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Barrick dan Mount (2001). Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) merupakan prediktor valid dari kinerja. Selain itu, *conscientiousness* (kesungguhan) mempengaruhi kinerja kerja atau kinerja formal dan kinerja kontekstual (Roberts, Chernyshenko, Stark and Goldberg, 2005). Individu dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi digambarkan sebagai individu yang rajin, teratur, teliti, hati hati, memiliki kontrol diri, bertanggungjawab dan gigih yang dapat memberikan kontribusi maksimal pada organisasi, berorientasi pada prestasi, yang tercermin dari kinerja kontekstual.

Uraian tersebut di atas menunjukkan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) pada individu akan mempengaruhi PKO (*OCB*) yang merupakan bentuk kinerja kontekstual anggota organisasi dan sebagai kontribusi secara sukarela pada organisasi. Hubungan PKO (*OCB*) dan *conscientiousness* (kesungguhan) belum banyak dikaji dalam penelitian perilaku kerja, khususnya kajian mengenai prediksi *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap PKO (*OCB*) dosen di Indonesia, dan hal tersebut menjadi alasan penting dalam penelitian ini serta menarik perhatian Peneliti.

Menurut Ilies & Judge (2002), sikap kerja yang terkait dengan perasaan atau faktor afektif adalah kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediasi hubungan antara kepribadian dan PKO (*OCB*). Hasil penelitian Wefald *et al.* (2011) juga membuktikan bahwa kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Furnham (2008), ada keterkaitan antara kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) dengan kepuasan kerja. Pegawai dengan kecenderungan kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) cenderung bekerja keras dan sebagai hasil dari kerja keras tersebut, memungkinkan bagi pegawai untuk mendapatkan penghargaan berupa peningkatan gaji, promosi dan bentuk lain dari penghargaan yang pada akhirnya menambah kepuasan kerja pegawai. Menurut Robert *et al.* (2005), diantara *trait-trait* yang diukur oleh pengukuran kepribadian, *conscientiousness* (kesungguhan) menunjukkan bukti dapat memprediksikan kinerja berupa kinerja kerja dan kontekstual.

PKO (*OCB*) merupakan salah satu bentuk kinerja individu dalam organisasi, yaitu kinerja kontekstual (Amstrong, 2009). Kinerja kontekstual tersebut meliputi perilaku khusus yang tidak terkait dengan uraian tugas, seperti kerjasama, dedikasi, antusiasme dan persistensi. Selain itu, kinerja kontekstual juga merupakan perilaku khusus yang dapat menimbulkan iklim kerja yang baik dan mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Motowidlo (dalam Borman, Ilgen, Klimoski, 2003), kinerja kontekstual merupakan perilaku kerja positif yang memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi, dengan tiga cara yaitu, pertama, mempengaruhi individu

lain dalam organisasi, sehingga individu tersebut juga memiliki perilaku yang memberikan nilai tambah bagi organisasi seperti mengurangi konflik, menimbulkan rasa percaya antar individu, dan berperilaku sesuai dengan budaya yang ada di organisasi. Perilaku tersebut mempengaruhi kohesivitas kelompok, kerjasama, dan semangat anggota organisasi. Kedua, meningkatkan kesiapan diri untuk berperilaku kerja yang memberikan nilai tambah bagi organisasi yaitu mengembangkan pengetahuan dan meningkatkan ketrampilan, serta melakukan penyesuaian terhadap perubahan tuntutan pekerjaan. Ketiga, melakukan tindakan yang membawa dampak pada sumberdaya fisik, seperti menjaga kebersihan dan kerapian ruangan kerja serta lingkungan sekitar, bersedia menggunakan sumberdaya pribadi untuk melakukan kegiatan kerja.

Menurut Amstrong (2009), pengelolaan kinerja karyawan meliputi aspek yang terkait dengan pekerjaan dan aspek yang tidak terkait dengan pekerjaan secara langsung seperti PKO (*OCB*). Dalam menampilkan kinerjanya, termasuk kinerja kontekstual tersebut, individu memerlukan adanya kesempatan untuk berpartisipasi menunjukkan kinerjanya. Hal ini karena kinerja merupakan kombinasi dari adanya kemampuan, kemauan dan kesempatan.

Penelitian tentang PKO (*OCB*) melibatkan beberapa jenis dimensi untuk menjelaskan mengenai perilaku tersebut. Dimensi PKO (*OCB*) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian adalah dimensi dari Organ (2006), yang terdiri dari *altruism*, *compliance*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue* (Chahal & Mehta, 2010). *Altruism* yaitu perilaku yang berorientasi pada kepentingan orang lain, sedangkan *compliance* mencerminkan perilaku sukarela yang

melebihi tuntutan peran baik dalam kehadiran, kepatuhan dalam memenuhi aturan, menggunakan waktu istirahat (Somech & Iron, 2004); *Sportsmanship* merupakan perilaku sportif yang muncul karena adanya kesediaan untuk bertoleransi atas ketidaknyamanan tanpa mengeluh (Chalal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004); *Courtesy*, perilaku yang menunjukkan kesopanan, perilaku sukarela untuk mencegah terjadinya masalah pada orang lain (Chalal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004) dan *Civic Virtue*, perilaku yang menunjukkan kepedulian untuk bertanggungjawab dan memperhatikan keberlangsungan organisasi (Chalal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004).

Penelitian ini menggunakan dimensi primer dari Organ (2006) karena dimensi asli PKO (*OCB*) dari Organ (2006) banyak digunakan dalam penelitian-penelitian PKO (*OCB*) dengan hasil yang relatif stabil dalam kurun waktu yang panjang. Alasan lain menurut LePine, Erez, & Johnson (2002), kerangka taksonomi dari Organ (2006) berdasarkan penelitian yang panjang dan ada dukungan teori mengenai dimensi-dimensi tersebut, dimensi dari Organ (2006) dapat digunakan untuk berbagai organisasi dan berbagai situasi, sehingga telah banyak dilakukan kajian mengenai kehandalan instrumen yang mengandung dimensi-dimensi tersebut.

Bentuk PKO (*OCB*) memiliki kekhususan terkait dengan jenis organisasi. PKO (*OCB*) pada *setting* pendidikan tentu saja berbeda dengan *setting* pada bidang bukan pendidikan, karena adanya pendidik profesional yang pada umumnya memberikan layanan kepada mahasiswa dengan sebaik-baiknya (Zeinabadi, 2010). Penelitian PKO (*OCB*) di PT menjadi hal yang penting

karena manfaat dari tingginya PKO (*OCB*) pada lembaga pendidikan adalah sangat istimewa. Menurut Bogler & Somech (2004), PKO (*OCB*) berkontribusi pada efektivitas lembaga pendidikan dan mengurangi kegiatan-kegiatan administrasi sebagai komponen manajemen institusi pendidikan. Hal ini akan berujung pada efisiensi dan pada akhirnya PKO (*OCB*) dapat meningkatkan kinerja organisasi. PKO (*OCB*) dalam PT berpengaruh secara tidak langsung pada lingkungan sosial, dapat menciptakan suasana harmonis di lingkungan kerja dan terwujud suasana positif yang menimbulkan kenyamanan dan keamanan dalam bekerja serta berpengaruh pada hal-hal teknis.

Adanya PKO (*OCB*) pada anggota organisasi PT dapat berdampak pada perilaku aktivitas teknis inti karena PKO (*OCB*) melibatkan perilaku *extra role* dari para dosen terhadap mahasiswa atau terhadap sesama rekan dosen. Perilaku PKO (*OCB*) di PT yang berhubungan dengan inti kegiatan teknis adalah memberikan bantuan kepada mahasiswa dengan materi pengajaran yang baik, penguasaan keahlian tertentu sehingga bisa menghasilkan materi yang baru dan berguna bagi mahasiswa, mempersiapkan penugasan-penugasan bagi mahasiswa yang memiliki karakteristik khusus (seperti mahasiswa yang sangat pandai ataupun mahasiswa yang secara kemampuan akademis memerlukan penanganan khusus), kesediaan untuk terlibat dalam kegiatan kepanitiaan tertentu, mengisi program pembelajaran untuk menggantikan rekan pendidik yang berhalangan, serta berkolaborasi secara tim dengan sesama rekan dosen dalam menghasilkan proses pembelajaran yang optimal.

PKO (*OCB*) yang tinggi pada dasarnya dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Perilaku *extra role*, menurut Bogler & Somech (2004), dapat ditampilkan oleh para pendidik dalam bentuk perilaku seperti mengorganisasi kegiatan-kegiatan sosial di kampus, dengan suka rela berperan dalam tugas-tugas diluar kewajiban, memberikan usulan inovatif bagi kemajuan organisasi dan mengorganisasi kegiatan bersama orang tua mahasiswa.

Penelitian ini mengkaji antesenden dari PKO (*OCB*) secara komprehensif melalui lima faktor pembentuk PKO (*OCB*) yaitu nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja. Integrasi dari lima perspektif yaitu kongruensi nilai, kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan), kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja menjadi keaslian dari penelitian ini, dan kebaruan dari model dalam penelitian ini dijelaskan pada Tabel 1.3 dengan melihat perbedaan antara penelitian saat ini dengan penelitian PKO (*OCB*) sebelumnya (Vigoda, 2000; Becker & Kernan, 2003; Neuman & Kick, 2008; Ilies, Spitzmuller, Fulmer, Johnson, 2009; Rich, Lepine & Crawford, 2010; Zeinabadi, 2010; Mohamed & Anisa, 2011). Kebaruan dalam penelitian ini dapat dilihat dari identifikasi variabel-variabel penelitian dikaitkan dengan perspektif kongruensi nilai, kepribadian (*conscientiousness/kesungguhan*), kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja.

Tabel 1.3 Kebaruan Penelitian Saat Ini

No	Peneliti	Variabel Penelitian	KN	C	KP	KA	KK	<i>OCB</i>
1	Vigoda (2000)	Kesesuaian Harapan, <i>P-O Fit</i> , Politik Organisasi, PKO ( <i>OCB</i> ), Kinerja Peran	V					V
2	Becker & Kernan (2003)	Komitmen, Kinerja, Loyalitas, Dimensi PKO ( <i>OCB</i> )				V		V

No	Peneliti	Variabel Penelitian	KN	C	KP	KA	KK	OCB
3	Neuman & Kick (2008)	Nilai Tentang Prestasi, <i>Agreeableness</i> , <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan), <i>Extraversion</i> , PKO (OCB)		V				V
4	Ilies <i>et al.</i> (2009)	<i>Agreeableness</i> , <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan), Kepuasan Kerja, PKO (OCB)		V	V			V
5	Rich, Lepine & Crawford (2010)	Kongruensi Nilai, Persepsi Dukungan Organisasi, Evaluasi Diri, Keterikatan Kerja, Keterlibatan, Kepuasan, Motivasi Intrinsik, Kinerja, PKO (OCB)	V		V		V	V
6	Zeinabadi (2010)	Kepuasan Kerja Intrinsik, Komitmen Nilai, PKO (OCB)			V	V		V
7	Mohamed & Anisa (2011)	Komitmen, PKO (OCB)				V		V
8	Tjahjani, 2016 (Penelitian saat ini)	Kongruensi Nilai, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, Keterikatan Kerja, <i>Conscientiousness</i> (Kesungguhan), PKO (OCB)	V	V	V	V	V	V

Sumber: Vigoda (2000), Becker and Kernan (2003), Neuman and Kick (2008), Ilies *et al.* (2009), Zeinabadi (2010), Rich, Lepine dan Crawford (2010), Mohamed & Anisa (2011),

Keterangan: KN (kongruensi nilai), C (kepribadian conscientiousness), KP (kepuasan kerja), KA (komitmen afektif), KK (keterikatan kerja) dan PKO (perilaku kewargaan organisasi)/OCB (*organizational citizenship behavior*)

## 1.2 Kajian Masalah

Konseptualisasi PKO (*OCB*) yang telah diuraikan pada latar belakang menimbulkan pertanyaan mengenai perbedaan antara PKO (*OCB*) dan perilaku kerja yang disyaratkan. Sudut pandang tentang PKO (*OCB*) yang berbeda adalah menurut Turnipseed & Wilson (2009), PKO (*OCB*) dipandang sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan, perilaku tersebut mendapatkan penguatan berupa penghargaan dan sanksi. Pegawai sering menganggap bahwa PKO (*OCB*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari peran sebagai pegawai dan perilaku tersebut mendapatkan evaluasi dan penghargaan. Pengertian ini mengandung makna bahwa PKO (*OCB*) merupakan perilaku kerja positif yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pegawai serta terkait dengan penghargaan atau evaluasi dari hasil kinerja pegawai.

Mencermati pengertian tersebut di atas, dikaitkan dengan persyaratan dosen di Indonesia yaitu dalam kompetensi sertifikasi dosen Indonesia, dosen sebagai bagian dari operasionalisasi PT tentu saja diharapkan memiliki PKO (*OCB*) yang tinggi untuk mendukung tujuan PT dan mendukung pencapaian tujuan pendidikan Nasional. Pembinaan dan peningkatan perilaku kerja positif dosen kearah yang lebih baik, produktif, terukur dan memotivasi dilakukan oleh Pemerintah Indonesia melalui program sertifikasi dosen. Profesionalisme seorang dosen pada setiap jenjang jabatan akademik legalisasinya melalui pemberian sertifikat pendidik. Adanya proses sertifikasi dosen menjadi salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pendidikan tinggi secara nasional, melalui capaian kompetensi yang disyaratkan.

Dosen tidak hanya dituntut memiliki kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan dalam pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, tetapi juga harus memiliki kompetensi-kompetensi yang dituntut sebagai dosen di Indonesia meliputi kompetensi pedagogik, profesional, kepribadian dan sosial (Buku Pedoman Serdos, 2012) serta masing-masing kompetensi memiliki indikator yang mencerminkan perilaku-perilaku yang dituntut sebagai cerminan suatu kompetensi.

Memperhatikan indikator kompetensi sertifikasi dosen, dan berdasarkan survei pendahuluan yang dilakukan oleh Peneliti untuk mengidentifikasi indikator-indikator PKO (*OCB*) pada dosen, maka dari pendapat para pakar yang terdiri dari dosen, pimpinan PT, dan peneliti PKO (*OCB*) (Emma, 2013) disimpulkan bahwa indikator-indikator yang terdapat pada kompetensi sosial yaitu menyampaikan pendapat secara baik, menerima kritik, saran dan pendapat orang lain, mudah bergaul di kalangan sejawat, karyawan dan mahasiswa serta masyarakat, bertoleransi terhadap keberagaman di masyarakat relevan dengan indikator perilaku dalam PKO (*OCB*). Indikator-indikator tersebut mencerminkan PKO (*OCB*) pada dimensi *courtesy*. Kompetensi kepribadian juga menjadi prasyarat bagi dosen di Indonesia, yaitu mampu bertindak dengan dasar satunya kata dan tindakan, mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi, serta adil dalam memperlakukan sejawat. Indikator perilaku ini relevan dengan dengan dimensi *courtesy* dan *sportmanship* dari PKO (*OCB*).

Tuntutan kompetensi yang menjadi syarat bagi dosen yang bersertifikasi di Indonesia, jika dikaitkan dengan konsep PKO (*OCB*) yang bersifat suka rela,

diluar peran, tidak terkait dan tidak tertuang dalam diskripsi pekerjaan serta tidak adanya sistem imbalan, menimbulkan pertanyaan apakah hal ini sesuai untuk kondisi di Indonesia? Pertanyaan yang lain adalah apakah PKO (*OCB*) dalam konteks sebagai perilaku yang *extra role* pada dosen bersertifikasi di Indonesia ada?, mengingat perilaku-perilaku dalam kompetensi dosen (bersertifikasi) Indonesia tersebut disyaratkan, dinilai secara formal dan diberikan penghargaan berupa tunjangan. Pertanyaan tersebut muncul karena perilaku kerja sebagai dosen dalam kenyataannya tidak hanya terbatas pada TriDharma Perguruan Tinggi, tetapi juga perilaku kerja penunjang. Hal ini nampak pada dosen di Indonesia yang dituntut untuk memiliki aspek-aspek atau kompetensi kepribadian dan sosial yang mengandung dimensi-dimensi perilaku penunjang tersebut. Pertanyaan yang selanjutnya adalah apakah perilaku-perilaku yang merupakan wujud dari indikator kompetensi-kompetensi tersebut sebagai *in role* atau *extra role*?. Perilaku kerja dianggap *in role* apabila perilaku-perilaku tersebut tertuang dalam uraian tugas dan tanggung jawab dari pegawai sebagai anggota organisasi, dan perilaku tersebut mendapatkan penguatan berupa penghargaan dan menjadi bagian perilaku yang diukur dalam penilaian kinerja.

Implementasi PKO (*OCB*) di organisasi juga dianggap sebagai perilaku yang menjadi bagian dari proses penilaian kinerja. Menurut Organ, Podsakof & MacKenzie (2006), hal-hal yang mendasari mengapa PKO (*OCB*) dipertimbangkan sebagai aspek yang diukur dalam evaluasi kinerja adalah PKO (*OCB*) diyakini sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan organisasi, PKO (*OCB*) dianggap sebagai bagian dari tanggungjawab karyawan

yang dapat membedakan dengan aspek kinerja yang lainnya, dan PKO (*OCB*) sebagai tanda adanya komitmen karyawan, serta PKO (*OCB*) sebagai norma dari keadilan dan pertimbangan dalam proses atribusional dan perbedaan.

PKO (*OCB*) pada dosen di Indonesia lebih cenderung mengarah pada perilaku yang disyaratkan, dimasukkan sebagai komponen penilaian dan dihargai dalam bentuk imbalan. Namun demikian, PKO (*OCB*) yang ditampilkan oleh dosen apakah merupakan PKO (*OCB*) yang memang terbentuk pada diri dosen ataukah hanya tampilan sesaat yaitu, PKO (*OCB*) semu, nampaknya menjadi hal yang harus dicermati.

Efektivitas dari suatu sistem kinerja yang berbasis penghargaan tentunya mendasarkan pada ukuran yang akurat. PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang munculnya tidak sesaat dan tidak bisa terbentuk hanya karena adanya adanya suatu proses penilaian (misalnya penilaian sertifikasi dosen). Selain itu, pada saat seseorang dinilai oleh atasan dan/ atau rekan kerjanya (hal ini dilakukan pada penilaian sertifikasi dosen) berdasarkan kesan menyeluruh kemudian dilakukan penilaian, maka penilaian ini dapat menjadi bias karena situasi untuk dapat menunjukkan PKO (*OCB*) adalah tidak bisa diprediksikan dan tergantung kesempatan yang ada dalam menunjukkan PKO (*OCB*) tersebut. Hal lain adalah kesan menyeluruh dapat dimanipulasi dengan menggunakan *impression management techniques* (Wang, *et al.*, 2011). Pegawai dapat menunjukkan kesan sebagai seorang yang memiliki PKO (*OCB*) hanya ketika ada atasan atau orang-orang yang berkaitan dengan penilaian kinerjanya. Hal tersebut menggambarkan

bahwa PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang sulit untuk dinilai secara akurat dan sistimatis.

Mempertimbangkan dan memperhatikan peranan PKO (*OCB*) yang merupakan perilaku positif dalam organisasi yang demikian penting, maka organisasi perlu untuk terus mengembangkan dan mengkaji antecedent yang mendorong perilaku tersebut, namun dalam kenyataannya masih sangat terbatas penelitian PKO (*OCB*) dalam *setting* organisasi pendidikan (Bogler & Somech, 2004) dan PKO (*OCB*) pada pendidik khususnya yang melibatkan hubungan variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan PKO (*OCB*) (Zeinabadi, 2010) menjadi perhatian Peneliti untuk melakukan penelitian ini dalam *setting* organisasi pendidikan khususnya PT. Penelitian tentang PKO (*OCB*) dengan *setting* penelitian tersebut, juga masih belum banyak dilakukan oleh para Peneliti lain, dan belum ada penelitian yang mengintegrasikan faktor kongruensi nilai, afektif dan kepribadian dalam satu model perilaku. Oleh karena itu, peneliti hendak mengkaji lebih jauh mengenai hal tersebut.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas dan memperhatikan penelitian-penelitian sebelumnya, maka yang dilakukan dalam penelitian ini adalah memprediksikan model hubungan konseptual yang mampu menjelaskan bahwa kondisi positif dari faktor individu dengan adanya kongruensi antara nilai pribadi dengan nilai organisasi, akan menimbulkan kondisi sikap yang positif pula yaitu adanya kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja yang selanjutnya berperan dalam membentuk PKO (*OCB*). Selain itu, PKO (*OCB*) juga dipengaruhi oleh *conscientiousness* (kesungguhan).

Belum adanya penelitian yang mengembangkan model teoritis tersebut, menjadikan model konseptual dalam penelitian ini yang melibatkan variabel kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja serta *conscientiousness* (kesungguhan) sebagai salah satu luaran dari penelitian ini. Selain itu, dalam mengkaji secara empiris model konseptual yang dihasilkan dari kajian teori, diperlukan instrumen pengukuran variabel penelitian yang mampu mengukur dan mengidentifikasi indikator-indikator dalam variabel penelitian. Untuk itu, tahapan penelitian yang juga dilakukan adalah menyusun instrumen yang valid dan reliabel untuk digunakan mengukur variabel-variabel penelitian dengan memodifikasi instrumen yang sudah ada. Terkait dengan hal tersebut, maka luaran lain dari penelitian ini adalah menghasilkan instrumen-instrumen pengukuran variabel penelitian yang teruji validitas dan reliabilitasnya.

Adanya model yang dapat mengidentifikasi indikator dari variabel PKO (*OCB*) khusus untuk dosen, akan dapat digunakan dalam intervensi yang terkait dengan pembentukan PKO (*OCB*) dosen, yaitu dengan mempertimbangkan variabel-variabel eksogen dan mediasi dengan indikator-indikator yang telah disesuaikan khusus untuk dosen. Luaran penelitian ini berupa model PKO (*OCB*) dengan indikator dari masing-masing variabel yaitu kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja serta *conscientiousness* (kesungguhan) yang berperan dalam membentuk PKO (*OCB*) khusus untuk dosen.

Materi penelitian yang terkait dengan PKO (*OCB*) dosen menarik perhatian dan minat peneliti, oleh karena itu peneliti melakukan penelitian

melalui proses penelitian ilmiah yang berjudul "Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja".

### 1.3 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana model perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen ditinjau dari perspektif kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja?.
2. Apakah kongruensi nilai berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen melalui kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja?.
3. Apakah *conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen?.

### 1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ada dua, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, yang diuraikan sebagai berikut:

#### 1.4.1 Tujuan Umum

Tujuan umum dari penelitian ini adalah menghasilkan model konseptual yang komprehensif dan *fit* yang mampu memprediksikan peran kongruensi nilai, kepribadian (*conscientiousness*/ kesungguhan), kepuasan kerja, komitmen afektif,

dan keterikatan kerja dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen pada dosen. Adanya model konseptual perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen menambah bahan kajian dalam penelitian-penelitian yang terkait dengan perilaku positif di tempat kerja, khususnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

#### 1.4.2 Tujuan Khusus

Tujuan khusus dalam penelitian ini adalah:

1. Mengkaji pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen melalui kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja.
2. Mengkaji pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

### 1.5 Manfaat

Adanya kebaruan yang diuraikan berikut ini merupakan penjelasan mengenai keaslian penelitian ini dan mengarahkan pada manfaat dari penelitian yaitu:

1. Model kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan kerangka konseptual baru mengenai PKO (*OCB*) khusus untuk dosen yang mengintegrasikan antesenden PKO (*OCB*) dosen dari perspektif kongruensi nilai, kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan), kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja.

2. Peneliti mengevaluasi tentang PKO (*OCB*) dosen dengan memasukkan indikator perilaku dari kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian bagi dosen pada indikator PKO (*OCB*) dari Organ (2006) yaitu pada indikator *courtesy* dan *sportmanship* sehingga memperkaya instrumen penelitian yang terkait dengan PKO (*OCB*) dosen di Indonesia.
3. Penelitian tentang PKO (*OCB*) dosen ini difokuskan pada dosen PTS yang pernah mendapatkan anugerah kampus unggulan, sehingga hasil penelitian ini dapat menjadi contoh atau model bagi PTS lain dalam membentuk PKO (*OCB*) dosen.

Dari uraian kebaruan tersebut maka hasil penelitian ini memberikan manfaat teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Untuk pengembangan ilmu:
  - a. Model kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan kerangka konseptual baru sehingga dapat menambah kedalaman kajian yang sudah ada terkait dengan variabel penelitian dan menjadi referensi penelitian sejenis khususnya dalam *setting* organisasi pendidikan tinggi di Indonesia.
  - b. Melengkapi studi tentang model komprehensif perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen yang ditinjau melalui kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja.

- c. Manfaat dalam kajian yang terkait dengan metodologi penelitian, maka jenis penelitian ini dapat dijadikan model yang mampu memberikan arahan dan rujukan dalam penelitian.
2. Bagi peneliti lain:
    - a. Adanya pengembangan instrumen yang terkait dengan variabel penelitian, bermanfaat bagi peneliti lain yang melakukan penelitian serupa dan dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan instrumen sejenis pada *setting* penelitian yang berbeda.
    - b. Adanya hasil evaluasi dari hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh peneliti selanjutnya lebih mengeksplorasi dimensi-dimensi perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dalam kaitannya dengan variabel antecedent lain. Selain itu, dapat menjadi rujukan dalam mengembangkan desain intervensi perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) khusus untuk dosen.
  3. Bagi organisasi, khususnya perguruan tinggi swasta (PTS)

Manfaat diketahuinya hasil evaluasi tentang perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) untuk dosen, maka pengelola sumber daya manusia di PTS dapat memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia dan keunggulan bersaing organisasi melalui rekomendasi intervensi yang terkait dengan faktor-faktor yang membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

4. Bagi peneliti

Manfaat dari proses penelitian ini mulai dari awal proses hingga berakhirnya penelitian memberikan pengayaan pada peneliti terkait dengan wawasan, pengetahuan dan keilmuan peneliti. Proses dalam memahami tentang perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen menjadi bagian dari proses pembelajaran yang dilalui oleh peneliti dan merupakan pengalaman yang sangat memberikan makna pada kehidupan pribadi peneliti sebagai dosen.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Kajian pembentukan PKO (*OCB*) dengan adanya variabel kongruensi nilai melalui variabel-variabel mediasi (Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja) dan variabel antesenden *Conscientiousness* (Kesungguhan) dalam penelitian ini, yaitu memadukan, memodifikasi dan memperluas model penelitian dari penelitian-penelitian sebelumnya serta dengan mempertimbangkan hasil dari penelitian terdahulu. Ada lima belas penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan untuk menyusun model PKO (*OCB*), yaitu penelitian dari 1) Huang & Hsiao, (2007); 2) Zeinabadi (2010); 3) Neuman & Kickul (1998); 4) Chalal & Mehta (2010); 5) Vigoda (2000); 6) Amos & Weathington (2008); 7) Christian, Garza & Slaughter (2011); 8) Herrbach & Mignonac (2007); 9) Rich, Lepine & Crawford (2010); 10) Becker & Kernan (2003); 11) Mohamed & Anisa (2011); 12) Vandenberg & Lance (1992); 13) Ilies, Scott & Judge (2011) dan 14) Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013) serta Tjahjani (2013).

Uraian mengenai masing-masing penelitian terdahulu terkait dengan peneliti, judul penelitian dan publikasi jurnal penelitian tersebut, model teoritik, tujuan penelitian, populasi dan sampel, instrumen penelitian yang digunakan, teknik analisis data yang digunakan, hasil penelitian serta saran untuk penelitian selanjutnya, dijelaskan pada Tabel 2.1 sampai dengan Tabel 2.15 sebagai berikut.

Tabel 2.1  
 Penelitian Terdahulu 1: Huang & Hsiao (2007)

Peneliti	Huang & Hsiao
Judul penelitian dan jurnal	The Causal Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment. 2007. <i>Social Behavior and Personality</i> , 35 (9): 1265-1276
Model teoritik	<p>The diagram illustrates a causal model. On the left, two boxes represent independent variables: 'Personal Characteristics: Usia, jenis kelamin, pendidikan, status, pengalaman kerja, pendapatan' and 'Karakteristik Pekerjaan'. In the middle, three boxes represent mediating variables: 'Harapan atas Pekerjaan', 'Nilai Kerja', and 'Struktur Organisasi'. On the right, two boxes represent dependent variables: 'Kepuasan Kerja' and 'Komitmen Organisasi'. Arrows indicate causal relationships: Personal Characteristics and Karakteristik Pekerjaan both influence all three mediating variables. The three mediating variables all influence both Kepuasan Kerja and Komitmen Organisasi. Additionally, there are bidirectional arrows between Kepuasan Kerja and Komitmen Organisasi, suggesting a reciprocal relationship.</p>
Tujuan penelitian	Menguji hubungan kausal kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan melibatkan variabel <i>traits</i> personal dan atribut organisasi
Populasi dan sampel	Data diperoleh dari responden yaitu karyawan di Taiwan, menggunakan <i>stratified random sampling</i> , sejumlah 9000 orang karyawan dari enam industri yaitu 1) pabrikan, 2) elektrik, gas dan air, 3) konstruksi, 4) komersial, 5) transportasi dan 6) keuangan, asuransi dan <i>real estate</i>
Instrumen penelitian yang digunakan	Komitmen organisasi diukur melalui kuesioner komitmen organisasi yang dikembangkan oleh Porter (1974) yang telah diadaptasi untuk masyarakat China; untuk mengukur kepuasan kerja, menggunakan <i>Job Description Index</i> (Smith, Kendall, Hulin- 1969). Harapan kerja diukur melalui evaluasi responden atas pentingnya aspek-aspek dalam pekerjaan yang meliputi gaji, kesempatan promosi, keamanan kerja, hubungan sosial, kekuasaan, otonomi. Karakteristik pekerjaan diukur dengan model karakteristik pekerjaan yang dikembangkan oleh Oldham dan Hackman (1981). Kondisi kerja diukur melalui kuesioner yang dikembangkan oleh peneliti sesuai dengan kondisi perusahaan yang meliputi: pembayaran gaji, liburan, pembagian bonus, lingkungan kerja dan kesejahteraan.
Teknik analisis data	<i>Structural Equation Model</i> (SEM - menggunakan LISREL)

Hasil penelitian	Kepuasan berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja atau terbukti memiliki hubungan resiprokal. Variabel karakteristik pekerjaan merupakan determinan terpenting dari komitmen dan kepuasan kerja. Nilai kerja secara signifikan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan harapan atas pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kondisi kerja dan iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen. Karyawan dengan usia lebih tua, jenis kelamin perempuan, pendapatan yang lebih tinggi dan status menikah memiliki komitmen yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi, dan hanya jenis kelamin dan tingkat pendapatan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.
Saran penelitian selanjutnya	Penelitian pada komunitas yang berbeda, sehingga dapat diketahui konsistensi hasil penelitian dengan variabel-variabel yang ada.

Sumber: Huang & Hsiao (2007), diolah

Penelitian Huang & Hsiao (2007) pada Tabel 2.1 menguji empat model hubungan antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa dari empat model yang diuji, model yang memuat hubungan resiprokal antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki *goodness of fit* yang lebih baik dibandingkan dengan model yang lain. Peneliti saat ini tidak menganalisis hubungan resiprokal antara kepuasan kerja dan komitmen, tetapi hubungan kausal kepuasan kerja terhadap komitmen, karena dinamika hubungan kausal kepuasan kerja terhadap komitmen lebih dapat dijelaskan, yaitu individu yang merasa puas dalam bekerja, maka akan memiliki komitmen pada organisasi.

Rujukan penelitian terdahulu lainnya yang terkait dengan variabel kepuasan kerja, komitmen dan PKO (*OCB*) adalah dari Zeinabadi (2010) yang dijelaskan pada Tabel 2.2 berikut ini.

Tabel 2.2  
 Penelitian Terdahulu 2: Zeinabadi (2010)

Peneliti	Zeinabadi
Judul penelitian dan jurnal	Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Teacher. <i>Procedia Social and Behavioral Science</i> , 2010, 5: 998-1003
Model teoritik	<pre> graph LR     A([Kepuasan Kerja Intrinsik]) --&gt; B([Komitmen Nilai])     B --&gt; C([Perilaku Kewargaan Organisasi])     C --&gt; A           </pre>
Tujuan penelitian	Menguji model struktural dari hubungan antar variabel dan indikator variabel
Populasi dan sampel	652 orang guru (352 perempuan dan 300 laki-laki), 131 kepala sekolah dasar pada sepuluh daerah di Teheran
Instrumen penelitian yang digunakan	PKO (OCB) untuk guru menggunakan instrumen dari Dipaola (2004); kepuasan kerja menggunakan <i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i> (MSQ); instrumen komitmen organisasi menggunakan <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> (OCQ – Mowday, 1979), semuanya menggunakan skala Likert dengan metode <i>self report</i>
Teknik analisis data	<i>Structural Equation Model</i> (SEM) – LISREL
Hasil penelitian	Penelitian ini menghasilkan model yang menjelaskan pengaruh variabel kepuasan kerja intrinsik terhadap PKO (OCB) secara langsung dan komitmen nilai sebagai variabel mediasi.
Saran penelitian selanjutnya	Kajian variabel komitmen pada sekolah menengah dan menggunakan pendekatan multidimensionalitas pada variabel PKO (OCB)
Sumber:	Zeinabadi (2010), diolah

Penelitian terdahulu ini menjadi rujukan peneliti khususnya pada hasil penelitian yang menjelaskan adanya pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap PKO (OCB) dan pengaruh kepuasan kerja terhadap PKO (OCB) melalui komitmen nilai. Penelitian terdahulu ini juga mengkaji pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap PKO (OCB) dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen.

Penelitian terdahulu yang meneliti PKO (*OCB*) dengan antesenden kepribadian adalah seperti pada Tabel 2.3 yaitu menguraikan mengenai penelitian dari Neuman and Kick (1998).

Tabel 2.3  
 Penelitian Terdahulu 3: Neuman Dan Kickul (1998)

Peneliti	Neuman and Kick
Judul penelitian dan jurnal	Organizational Citizenship Behaviors: Achievement Orientation and Personality. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 2008, Vol.13, No.2, 263-279
Model teoritik	
Tujuan penelitian	Menguji hubungan antar variabel <i>covenantal relationship</i> , <i>value of achievement</i> , <i>agreeableness</i> , <i>conscientiousness</i> (kesungguhan) dan <i>extraversion</i>
Populasi dan sampel	Data diperoleh dalam tahun 1994-1995 dengan sampel 284 orang pegawai administrasi penjualan
Instrumen penelitian	<i>Value for achievement</i> menggunakan <i>Gordon's Survey of Personal Values</i> (SRA, 1984); kepribadian menggunakan NEO PI-R; masing-masing dimensi dari PKO ( <i>OCB</i> ) yaitu <i>conscientiousness</i> (kesungguhan), <i>altruism</i> , <i>courtesy</i> dan <i>sportsmanship</i> diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Podsakof (1990); <i>covenantal relationship</i> menggunakan instrumen dari Van Dyne <i>et al.</i> (1994).
Teknik analisis data	<i>Mediated regression analysis (MRA)</i>
Hasil penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Covenantal relationship</i> secara positif berhubungan dengan <i>altruism</i>, <i>conscientiousness</i> (kesungguhan), <i>sportsmanship</i>, <i>civic virtue</i> dan <i>courtesy</i></li> <li>2. Semua anteseden ciri individu, kecuali <i>extraversion</i> berhubungan secara positif dengan <i>covenantal relationship</i> dan lima indikator PKO (<i>OCB</i>). <i>Extraversion</i> berhubungan secara negatif dengan <i>covenantal relationship</i> dan <i>altruism</i>, <i>civic virtue</i> dan <i>conscientiousness</i> (kesungguhan)</li> </ol>

	3. <i>Value for achievement, conscientiousness</i> (kesungguhan), dan <i>agreeableness</i> dapat memprediksikan PKO (OCB) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>covenantal relationship</i>
Saran penelitian selanjutnya	1. Menggunakan <i>covenantal relationship</i> dalam mengkaji PKO (OCB) dengan menggunakan dimensi kepribadian yang lain 2. Pengukuran PKO (OCB) tidak hanya melibatkan atasan, tetapi juga oleh individu lain yang relevan

Sumber: Neuman and Kickul (1998), diolah

Hasil penelitian yang diuraikan dalam tabel 2.3 salah satunya menguraikan bahwa *value for achievement, conscientiousness* (kesungguhan), dan *agreeableness* dapat memprediksikan PKO (OCB) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *covenantal relationship*. Merujuk pada hasil tersebut, menjadi dasar bagi peneliti saat ini untuk menguji hubungan karakteristik pribadi *conscientiousness* (kesungguhan) dengan PKO (OCB) secara langsung. Perbedaan dengan penelitian saat ini yaitu peneliti tidak mengkaji hubungan kepribadian dengan masing-masing dimensi PKO (OCB) tetapi PKO (OCB) secara umum.

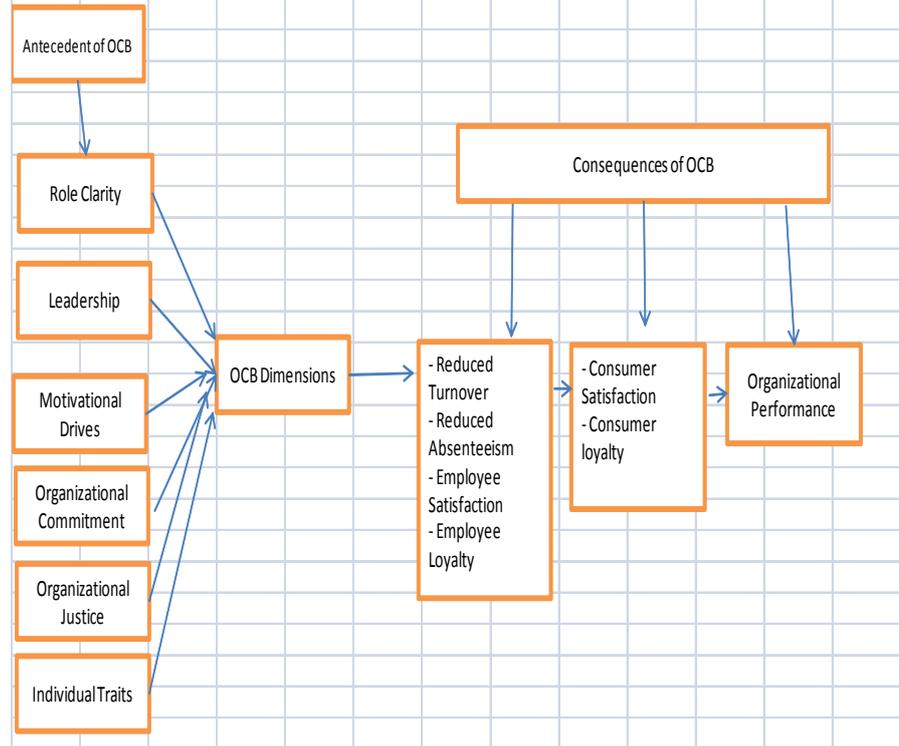
Berikutnya adalah penelitian terdahulu keempat yaitu penelitian dari Chalal and Mehta (2010) yang meneliti tentang anteseden dan konsekuensi dari PKO (OCB) pada sektor kesehatan, secara rinci diuraikan dalam Tabel 2.4.

Tabel 2.4  
Penelitian Terdahulu 4: Chalal Dan Mehta (2010)

Peneliti	Chalal and Mehta
Judul penelitian dan jurnal	Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behavior (OCB): A Conceptual Framework in Reference to Health Care Sector. <i>Journal of Services Research</i> , Volume 10, Number 2 (October 2010-March 2011)
Tujuan penelitian	Membangun kerangka konseptual pengaruh PKO (OCB) pada pengukuran kinerja organisasi melalui berbagai proposisi yang didasarkan pada anteseden dan konsekuensi dari PKO (OCB). Penelitian terdahulu ini menguji anteseden PKO (OCB) dari perspektif komprehensif yaitu kejelasan peran, kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan organisasi

dan karakteristik individu. Pengaruh antesenden tersebut berhubungan dengan lima parameter kinerja organisasi yaitu pengurangan *turnover*, penurunan *absentisme*, kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, kepuasan dan loyalitas pelanggan. Selain itu, PKO (*OCB*) juga dikaitkan dengan usia, gender dan pengalaman

Model teoritik



Hasil penelitian Hasil penelitian ini berupa kerangka konseptual dari PKO (*OCB*)

Saran penelitian Menggunakan antesenden PKO (*OCB*) seperti misalnya kejelasan peran, kepemimpinan, dorongan motivasional, komitmen organisasi, keadilan organisasi dan karakteristik individu serta mempertimbangkan aspek etik selanjutnya

Sumber: Chalal and Mehta (2010), diolah

Seperti yang dijelaskan pada Tabel 2.4 di atas, dari hasil penelitian terdahulu tersebut, yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah dimensi PKO (*OCB*) dan hubungan antara *traits* individu dengan PKO (*OCB*), namun dalam penelitian ini tidak mengkaji konsekuensi dari dimensi PKO (*OCB*).

Penelitian terdahulu yang terkait dengan kongruensi dalam pekerjaan dan PKO (*OCB*) adalah penelitian yang dilakukan oleh Vigoda (2000) yang menguji hubungan langsung dan mediasi dari variabel kongruensi nilai, PKO (*OCB*) dan kinerja *in-role*, seperti dalam Tabel 2.5 berikut ini.

Tabel 2.5 Penelitian Terdahulu 5:Vigoda (2000)

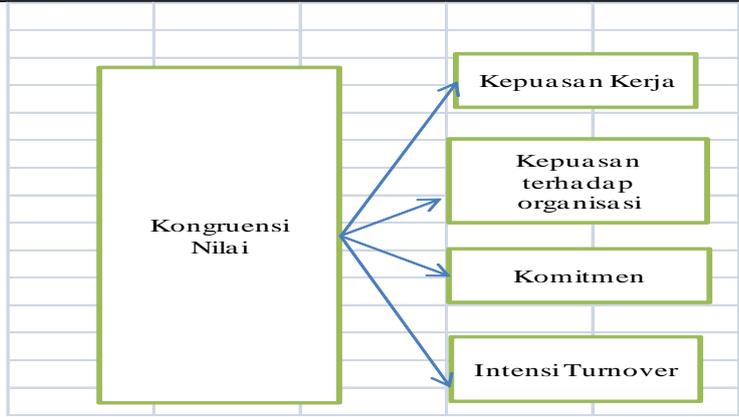
Peneliti	Vigoda
Judul penelitian dan jurnal	Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship With Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. <i>Public Personal Management</i> , Volume 29, No.2 Summer 2000
Model teoritik	<pre> graph TD     POFit((Person-Organization Fit)) --&gt; ME((Met-Expectation))     POFit --&gt; POP((Perceptions of Organizational Politics))     POFit --&gt; OCBAltr((OCB Altruistic))     POFit --&gt; IRP((In Role Performance))     POFit --&gt; OCBComp((OCB Compliance))     ME --&gt; OCBAltr     ME --&gt; IRP     ME --&gt; OCBComp     POP --&gt; OCBAltr     POP --&gt; IRP     POP --&gt; OCBComp     </pre>
Tujuan penelitian	Menguji model hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel <i>person-organizational fit</i> , <i>met expectation</i> , persepsi politik organisasi, <i>ocb altruistic</i> , <i>in role performance</i> , <i>ocb compliance</i> .
Populasi dan sampel	Survey dilakukan pada 411 orang karyawan kantor pemerintahan di Israel Selatan
Instrumen penelitian yang digunakan	Versi pendek skala <i>Perception of Political Scale</i> (POPS) dari Kacmar & Carlson (1994); <i>Met expectations</i> (ME) diukur dengan item yang mengukur kesenjangan antara harapan karyawan dengan pengalaman di tempat kerja (Wanous, 1992); Skala mix dari PKO ( <i>OCB</i> ) dan <i>intra role behavior</i> (William & Anderson, 1991)
Teknik analisis data	Analisa Jalur menggunakan program LISREL

Hasil penelitian	Pengaruh langsung hanya signifikan pada hubungan variabel <i>met expectations</i> dengan PKO (OCB) <i>altruistic</i> dan kinerja peran; pengaruh tidak langsung melalui persepsi politik organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan untuk semua hubungan variabel
Saran penelitian selanjutnya	Mengkaji hubungan kongruensi pekerjaan dan politik organisasi secara lebih dalam lagi, dengan memfokuskan pada peran kongruensi pekerjaan, politik organisasi dan kinerja karyawan

Sumber: Vigoda (2000), diolah

Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa ada pengaruh langsung *met expectations* terhadap PKO (OCB) pada dimensi *altruistic* dan *in role performance*. Hasil penelitian tersebut menjadi rujukan dalam penelitian ini, dengan *setting* penelitian yang berbeda, yaitu kongruensi nilai berpengaruh terhadap PKO (OCB) secara umum, tidak mengkaji hubungan dengan masing-masing indikator. Penelitian terdahulu berikutnya juga terkait dengan kongruensi nilai dan sikap kerja seperti pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6  
 Penelitian Terdahulu 6: Amos Dan Weathington (2008)

Peneliti	Amos dan Weathington
Judul penelitian dan jurnal	An Analysis of the Relation Between Employee-Organization Value Congruence and Employee Attitudes. <i>The Journal of Psychology</i> , 2008, 142 (6), 615-631
Model teoritik	 <pre>             graph LR             A[Kongruensi Nilai] --&gt; B[Kepuasan Kerja]             A --&gt; C[Kepuasan terhadap organisasi]             A --&gt; D[Komitmen]             A --&gt; E[Intensi Turnover]             </pre>
Tujuan penelitian	Menguji kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja, kepuasan terhadap organisasi, komitmen organisasi, intensi <i>turnover</i> .

Populasi dan sampel	151 orang lulusan dari universitas tingkat menengah di <i>Southern United States</i> yang telah bekerja, baik paruh waktu maupun yang penuh jam kerja.
Instrumen penelitian yang digunakan	<i>Value congruence</i> diukur dengan instrumen <i>Seven Value of Excellence Scale</i> (Peters and Waterman-1982); kepuasan kerja: <i>Overall Job Satisfaction Scale</i> (Brayfield and Rothe-1951); kepuasan terhadap organisasi: instrumen dari Warr and Routledge (1969); komitmen organisasi (Allen and Meyer, 1990); intensi <i>turnover</i> : skala yang dikembangkan oleh Mobley, Griffeth, Hand dan Meglino (1979).
Teknik analisis data	Analisa deskriptif dan analisa statistik regresi.
Hasil penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kongruensi nilai memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, kepuasan organisasi dan komitmen afektif, komitmen normatif dan intensi <i>turnover</i>.</li> <li>- Dimensi nilai pentingnya manusia sebagai individu berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja; nilai kualitas dan layanan superior, pentingnya manusia sebagai individu, dan komunikasi berhubungan signifikan positif dengan kepuasan organisasi, sedangkan nilai orientasi profit berhubungan negatif signifikan; dimensi nilai pentingnya manusia sebagai individu berhubungan signifikan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif; tidak ada dimensi nilai yang berhubungan signifikan dengan komitmen kontinuan; ada hubungan negatif signifikan nilai pentingnya manusia sebagai individu dan intensi <i>turnover</i>.</li> </ul>
Saran penelitian selanjutnya	Menggunakan model pengukuran yang berbeda dengan penelitian ini.
Sumber:	Amos dan Weathington (2008), diolah

Hasil penelitian dari Amos dan Weathington (2008) tersebut menjadi rujukan penelitian ini yaitu kajian tentang hubungan variabel kongruensi nilai dan sikap kerja. Hasil penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa kongruensi nilai memiliki hubungan yang signifikan antara lain dengan kepuasan (kepuasan kerja dan kepuasan organisasi) dan komitmen (afektif dan normatif).

Pada penelitian Amos dan Weathington (2008), masing-masing dimensi nilai memiliki bentuk hubungan dengan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif yang menjadi variabel dalam penelitian saat ini. Perbedaan dengan penelitian saat ini adalah pada penelitian terdahulu

mengukur kongruensi nilai dari masing-masing jenis nilai, sedangkan dalam penelitian ini keselarasan nilai secara umum antara nilai yang dirujuk individu, diyakini individu dengan nilai yang diberlakukan atau diimplementasikan di organisasi.

Terkait dengan variabel dalam penelitian ini yaitu keterikatan kerja, penelitian terdahulu yang menjadi rujukan adalah penelitian dari Christian, Garza, Slaughter (2011). Penelitian terdahulu ini menguji antesenden dan konsekuensi dari keterikatan kerja, dan secara lebih rinci uraian penelitian terdahulu ini seperti pada Tabel 2.7 berikut ini.

Tabel 2.7  
 Penelitian Terdahulu 7: Christian, Garza, Slaughter (2011)

Peneliti	Christian, Garza, Slaughter
Judul penelitian dan jurnal	Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance, <i>Personnel Psychology</i> , 2011, 64:89-136
Model teoritik	<pre>             graph LR             subgraph DISTAL_ANTECEDENT             subgraph Karakteristik_Pekerjaan             K1[- Otonomi]             K2[- Variasi Tugas]             K3[- Signifikansi Tugas]             K4[- Pemecahan masalah]             K5[- Kompleksitas pekerjaan]             K6[- Umpan balik]             K7[- Dukungan sosial]             K8[- Persyaratan fisik]             K9[- Kondisi kerja]             end             subgraph Kepemimpinan             L1[- Transformasional]             L2[- Timbal balik Leader-Member]             end             subgraph Karakteristik_Dispositional             D1[- Conscientiousness]             D2[- Positive Affect]             D3[- Proactive Personality]             end             end             subgraph PROXIMAL_FACTORS             subgraph Keterikatan_Kerja             E1[ ]             end             subgraph Sikap_Kerja             S1[- Kepuasan Kerja]             S2[- Komitmen Organisasi]             S3[- Keterlibatan Kerja]             end             end             subgraph CONSEQUENCES             subgraph Job_Performance             C1[- Task Performance]             C2[- Contextual Performance]             end             end             DISTAL_ANTECEDENT --&gt; PROXIMAL_FACTORS             PROXIMAL_FACTORS --&gt; CONSEQUENCES             </pre>

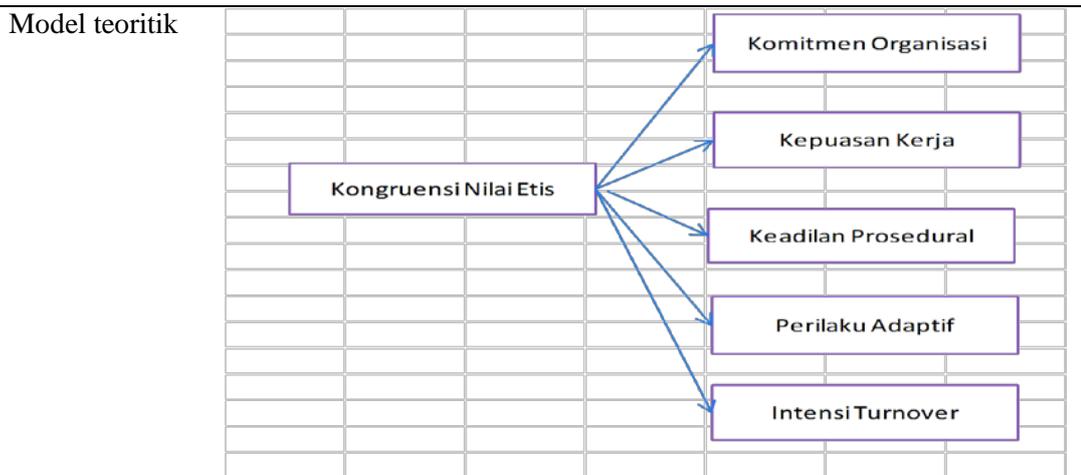
Tujuan penelitian	Mengidentifikasi pengertian mengenai keterikatan kerja, menguji validitas diskriminan dan validitas kriteria dari kepuasan kerja, menguji antesenden dan konsekuensi dari keterikatan kerja
Pengumpulan data	Pencarian literatur, berdasarkan database literatur tahun 1990 sampai dengan 2010 sejumlah 200 artikel publikasi dan 30 artikel yang tidak terpublikasikan
Teknik analisis data	Analisa Jalur
Hasil penelitian	Keterikatan kerja berhubungan dengan performansi kerja, keterikatan kerja berhubungan dengan perilaku <i>extra-role</i>
Saran penelitian selanjutnya	Mengeksplorasi hubungan keterikatan kerja dengan performansi kerja dan kontekstual, dan mengeksplanasi apakah karyawan yang memiliki keterikatan kerja lebih memprioritaskan tugas-tugas <i>in role</i> , menguji aspek <i>person-environment (P-E) fit</i> , <i>demand-ability fit</i> , <i>need-supplies fit</i> , dan menguji apakah keterikatan merupakan mediator dari hubungan <i>P-E fit</i> dan Kinerja
Sumber: Christian, Garza, Slaughter (2011), diolah	

Penelitian tersebut di atas menguraikan bahwa karakteristik individu memiliki hubungan dengan performansi kerja dan perilaku *extra-role* melalui keterikatan kerja dan sikap kerja. Hubungan antar variabel yang menjadi rujukan dari penelitian ini yaitu hubungan antara kepribadian dan keterikatan kerja dengan PKO (*OCB*). Selanjutnya Tabel 2.8 menguraikan tentang penelitian terdahulu lainnya yaitu penelitian dari Herrbach dan Mignonac (2007).

Tabel 2.8

## Penelitian Terdahulu 8: Herrbach dan Mignonac (2007)

Peneliti	Herrbach dan Mignonac
Judul penelitian dan jurnal	Is Ethical P-O Fit Really Related to Individual Outcomes? A Study of Management-Level Employee, <i>Business &amp; Society</i> , 2007, Volume 46, Number 3, September
Tujuan penelitian	Mengkaji pengaruh dari kongruensi nilai etis terhadap sikap dan perilaku kerja
Pengumpulan data, populasi dan sampel	Data dikumpulkan dari 1500 orang manajer dan merupakan alumnus institusi pendidikan di Perancis



Instrumen penelitian yang digunakan Nilai etis diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh McDonald and Gandz (1991); Komitmen organisasi (komitmen afektif dan komitmen normatif) menggunakan instrumen dari Allen, Meyer & Smith (1993); persepsi keadilan prosedural diukur dengan menggunakan item yang dikembangkan oleh Pare, Tremblay & Lalonde (2001); Kepuasan kerja menggunakan *short version* dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ; Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1977); Perilaku adaptif menggunakan instrumen yang diadaptasi dari *Work-Oriented Adaptive Scale* (Raelin, 1994), intensi *turnover* yang dikembangkan oleh Mitchel (1981) dan Moore (2000).

Teknik analisis data Analisa regresi polynomial

Hasil penelitian Persepsi mengenai nilai etis di organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan prosedural, perilaku adaptif dan intensi *turnover*, sedangkan nilai individu hanya berhubungan dengan perilaku adaptif.

Saran penelitian selanjutnya Mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan metode dan pendekatan lainnya.

Sumber: Herrbach dan Mignonac (2007), diolah

Penelitian terdahulu ini menjadi rujukan dari penelitian saat ini terutama terkait dengan hasil penelitian yang menguji hubungan kongruensi nilai etis dengan komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Penelitian terdahulu ini hanya meneliti pengaruh kongruensi nilai etis terhadap sikap kerja. Hal ini berbeda dengan penelitian saat ini, yang tidak hanya meneliti sikap kerja saja, tetapi

dikaitkan dengan PKO (OCB). Penelitian terdahulu lainnya seperti pada Tabel 2.9 yaitu penelitian terdahulu dari Rich, Lepine dan Crawford (2010).

Tabel 2.9  
 Penelitian Terdahulu 9: Rich, Lepine Dan Crawford (2010)

Peneliti	Rich, Lepine dan Crawford
Judul penelitian dan jurnal	Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance, <i>Academy of Management Journal</i> , 2010, Vol.53, No.3, 617-635
Tujuan penelitian	Mengkaji hubungan keterikatan kerja dengan kinerja dengan melihat keterkaitan dengan aspek-aspek individu.
Pengumpulan data, populasi dan sampel	Data diperoleh dari responden yaitu 245 orang petugas pemadam kebakaran
Model teoritik	<pre>                     graph LR                         VC(Value Congruence) --&gt; JE(Job Engagement)                         VC --&gt; JI(Job Involvement)                         VC --&gt; JS(Job Satisfaction)                         VC --&gt; IM(Intrinsic Motivation)                         POS(Perceived Organizational Support) --&gt; JE                         POS --&gt; JI                         POS --&gt; JS                         POS --&gt; IM                         CSE(Core Self-Evaluation) --&gt; JE                         CSE --&gt; JI                         CSE --&gt; JS                         CSE --&gt; IM                         JE --&gt; TP(Task Performance)                         JE --&gt; OCB(Organizational Citizenship Behavior)                         JI --&gt; TP                         JI --&gt; OCB                         JS --&gt; TP                         JS --&gt; OCB                         IM --&gt; TP                         IM --&gt; OCB                     </pre>
Instrumen penelitian yang digunakan	Pengukuran variabel melalui <i>Self report</i> : Untuk variabel keterikatan kerja menggunakan <i>Utrecht Work Engagement Scale</i> (UWES, Schaufeli & Bakker, 2003); kongruensi nilai menggunakan skala yang dikembangkan oleh Caldwell, Chatman and O'Reilly, 1990, yang memfokuskan pada kesesuaian dari nilai pegawai dengan nilai organisasi; persepsi dukungan organisasi, menggunakan skala POS dari Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch and Rhodes, 2001; <i>core self evaluation</i> , menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Judge, 2003; keterlibatan kerja diukur dengan instrumen dari Kanungo's, 1982; kepuasan kerja, diukur melalui <i>overall job satisfaction</i> yang dikembangkan oleh Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh's, 1983; motivasi intrinsik menggunakan <i>Situation Motivation Scale</i> dari Guay, Vallerand & Blanchard, 2000

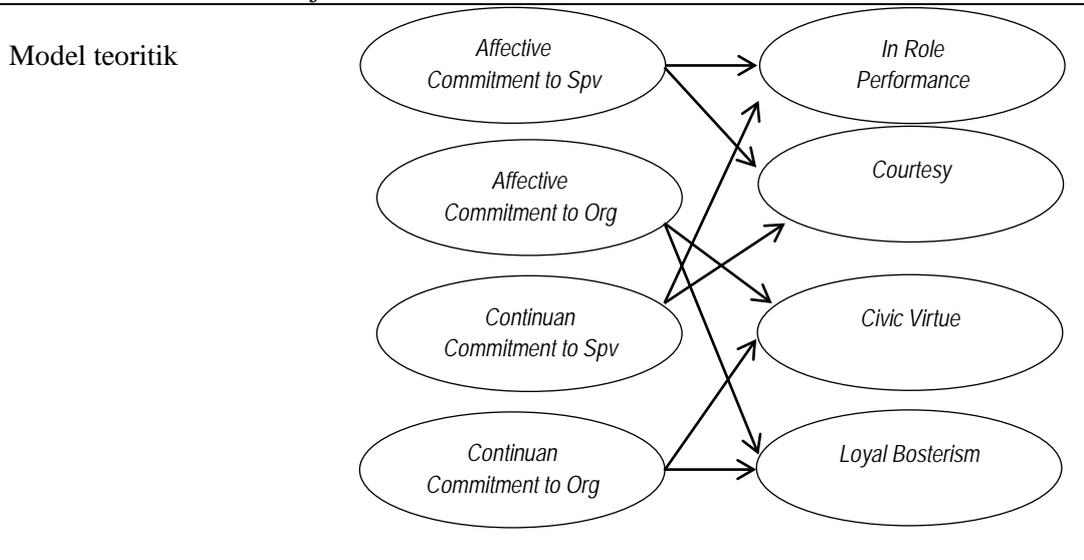
Teknik analisis data	<i>Structural Equation Model (SEM)</i>
Hasil penelitian	Keterikatan kerja memediasi hubungan antara kongruensi nilai, persepsi atas dukungan organisasi, <i>core self-evaluation</i> terhadap performansi kerja dan PKO (OCB); kongruensi nilai berpengaruh pada terbentuknya evaluasi positif atau kepuasan kerja, namun kepuasan tidak menyebabkan timbulnya PKO (OCB).
Saran penelitian selanjutnya	Menguji hubungan mediasi yang lebih kompleks, yang melibatkan berbagai perilaku kinerja

Sumber: Rich, Lepine dan Crawford (2010), diolah

Hasil penelitian tersebut menjadi rujukan dari penelitian saat ini yaitu keterikatan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara kongruensi nilai dan PKO (OCB). Berikut ini penelitian dari Becker and Kernan (2003) yang meneliti hubungan antara komitmen afektif dan komitmen kontinyu dengan kinerja, yang diuraikan pada Tabel 2.10

Tabel 2.10  
 Penelitian Terdahulu 10: Becker Dan Kernan (2003)

Peneliti	Becker and Kernan
Judul penelitian dan jurnal	Matching Commitment to Supervisors and Organizations to In-Role and Extra-Role Performance. <i>Human Performance</i> , 2003: 16(4), 327-348
Tujuan penelitian	Mengkaji hubungan antara komitmen afektif dan kontinyu dengan kinerja.

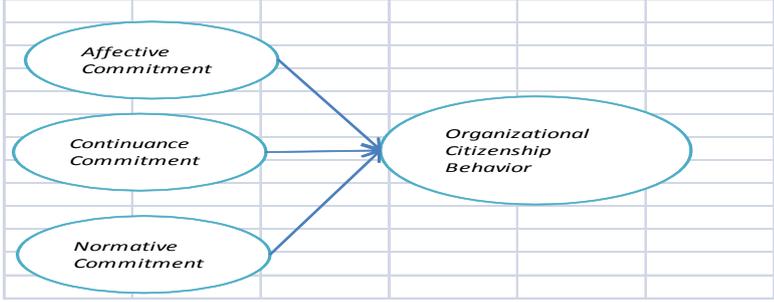


Pengumpulan data, populasi dan sampel	Data dikumpulkan dari 226 orang pegawai senior junior pada 2 universitas dan 77 orang mahasiswa MBA
Instrumen penelitian yang digunakan	Komitmen diukur dengan 6 item yang dikembangkan dan direvisi oleh Allen & Meyer (1993); Kinerja <i>in role</i> (William & Anderson, 1991); <i>courtesy</i> , <i>civic virtue</i> (Podsakoff and MacKebzie, 1989), Loyalitas (Moorman & Blakely, 1995)
Teknik analisis data	<i>Structural Equation Model</i> (SEM)- LISREL
Hasil penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada perbedaan komitmen karyawan, yaitu komitmen afektif pada atasan, komitmen afektif pada organisasi, komitmen kontinuan pada atasan dan komitmen kontinuan pada organisasi</li> <li>- Komitmen afektif pada atasan berhubungan positif dengan kinerja <i>in role dan courtesy</i>; Komitmen kontinuan pada atasan berhubungan negatif tidak signifikan dengan kinerja <i>in role dan courtesy</i>; Komitmen afektif pada organisasi berhubungan positif tidak signifikan dengan <i>civic virtue</i>; Komitmen afektif pada organisasi berhubungan positif dengan loyalitas; Komitmen kontinuan pada organisasi berhubungan negatif dengan <i>civic virtue</i>; Komitmen kontinuan pada organisasi berhubungan negatif tidak signifikan dengan loyalitas</li> </ul>
Saran penelitian selanjutnya	Memperluas penelitian dengan menggunakan variabel dalam penelitian ini dengan <i>setting</i> kelompok dan mengkaji kondisi lingkungan yang mempengaruhi timbulnya komitmen pada atasan dan komitmen pada organisasi

Sumber: Becker and Kernan (2003), diolah

Pada Tabel 2.10 tersebut, hasil penelitian yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini adalah adanya hubungan komitmen afektif dengan *courtesy* sebagai salah satu indikator PKO (*OCB*). Penelitian saat ini juga mengkaji diantaranya adalah hubungan antara komitmen afektif dan PKO (*OCB*), dengan salah satu indikatornya *courtesy*. Perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu, komitmen afektif dilihat pengaruhnya terhadap masing-masing dimensi PKO (*OCB*), sedangkan dalam penelitian ini, PKO (*OCB*) dikaji secara umum. Penelitian terdahulu lainnya adalah penelitian dari Mohamed and Anisa (2011) seperti diuraikan pada Tabel 2.11.

Tabel 2.11  
 Penelitian Terdahulu 11: Mohamed dan Anisa (2011)

Peneliti	Mohamed and Anisa
Judul Penelitian dan Jurnal	Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. 2011. <i>The IUP Journal of Organizational Behavior</i> , Vol.XI, No. 3, pp.7-22
Model teoritik	
Tujuan Penelitian	Menguji hubungan antara komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif dengan PKO ( <i>OCB</i> ).
Populasi dan Sampel	Menggunakan teknik <i>simple random sampling</i> dengan jumlah sample 299 orang karyawan perusahaan telekomunikasi.
Instrumen Penelitian yang digunakan	Komitmen afektif, kontinuan dan normatif menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Allen Meyer (1991) dan PKO ( <i>OCB</i> ) menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Organ (1990).
Teknik Analisis Data	Analisis Jalur (menggunakan PLS)
Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap PKO (<i>OCB</i>)</li> <li>- Komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap PKO (<i>OCB</i>)</li> <li>- Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap PKO (<i>OCB</i>)</li> </ul>
Saran Penelitian Selanjutnya	Mengkaji variabel penelitian dalam <i>setting</i> yang berbeda

Sumber: Mohamed and Anisa (2011), diolah

Penelitian dari Mohamed dan Anisa (2011) mengkaji hubungan komitmen afektif dan PKO (*OCB*), dan hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa komitmen kontinuan, komitmen normatif dan komitmen afektif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap PKO (*OCB*). Penelitian terdahulu tersebut menjadi rujukan dari penelitian ini karena menjelaskan hubungan antara variabel

komitmen afektif dan PKO (*OCB*) yang juga dikaji dalam penelitian saat ini. Perbedaan penelitian terdahulu tersebut dengan penelitian saat ini adalah anteseden PKO (*OCB*) dikaji hanya dari perspektif komitmen afektif saja seperti pada Tabel 2.12 berikut ini.

Tabel 2.12  
 Penelitian Terdahulu 12: Vandenberg dan Lance (1992)

Peneliti	Vandenberg & Lance
Judul Penelitian dan Jurnal	Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment. 1992. <i>Journal of Management</i> , Vol. 18, No.1:153-167
Tujuan Penelitian	Menguji model hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi
Model teoritik	<pre>                     graph TD                         A(Kongruensi Nilai) --&gt; B(Komitmen Organisasi)                         B &lt;--&gt; C(Kepuasan Kerja)                         D(Keadilan bonus) --&gt; C                     </pre>
Populasi dan Sampel	Profesional bidang sistem informasi manajemen, dengan responden sejumlah 100 orang.
Instrumen Penelitian yang digunakan	Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan OCQ ( <i>Organizational Commitment Questionnaire</i> -Mowday et.al, 1982) dan Kepuasan kerja menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh peneliti dengan indikator puas dengan atasan, puas dengan jabatannya, puas dengan kesempatan pengembangan karir, puas dengan kesempatan berpindah bagian/transfer, puas dengan unit kerja dan puas dengan isi pekerjaan; Variabel kongruensi nilai diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan peneliti dengan indikator penghargaan pada sesama manusia adalah penting, pelanggan adalah raja dan orientasi pada hasil kinerja yang superior. Keadilan bonus diukur dengan keadilan tentang ketentuan pembagian bonus, distribusi bonus kinerja, bonus yang diterima sesuai dengan upaya, keadilan dari jumlah bonus.
Teknik Analisis Data	<i>Two-Stages Least Square dan Pseudo-Generalized Least Squared.</i>

Hasil Penelitian	Hubungan timbal balik kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan model yang paling sesuai bila dibandingkan dengan model kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi dan model komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.
Saran Penelitian Selanjutnya	Memperhatikan faktor intervensi yang terkait dengan hubungan timbal balik kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Sumber: Vandenberg & Lance (1992), diolah

Penelitian dari Vandenberg & Lance (1992) tersebut yang menjadi rujukan dari penelitian saat ini adalah variabel kongruensi nilai, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Perbedaannya, penelitian terdahulu ini tidak menguji timbal balik kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif, dimana arah hubungan untuk variabel kepuasan kerja dan komitmen dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja mempengaruhi komitmen.

Selanjutnya pada Tabel 2.13 diuraikan penelitian terdahulu dari Ilies, Scott & Judge (2009) yang meneliti mengenai pengaruh kepribadian *agreeableness* dan *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap PKO (*OCB*) melalui kepuasan kerja. Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu tersebut adalah pada penelitian ini tidak menggunakan variabel *agreeableness*. Kepribadian yang dikaji dalam penelitian saat ini adalah *conscientiousness* (kesungguhan).

Tabel 2.13  
Penelitian terdahulu 13: Ilies *et al.* (2009)

Peneliti	Ilies, Spitzmuller, Fulmer, Johnson
Judul Penelitian dan Jurnal	Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. <i>Journal of Applied Psychology</i> , Vol.94, No.4, 945-959
Tujuan Penelitian	Menguji pengaruh kepribadian ( <i>agreeableness</i> dan <i>conscientiousness</i> ) terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi kepuasan kerja.

Model teoritik	<pre> graph LR     A[Agreeableness] --&gt; B[Kepuasan Kerja]     A --&gt; C[PKO (OCB)]     C[Conscientiousness] --&gt; B     C --&gt; D[PKO (OCB)]     B --&gt; D         </pre>
Teknik Analisis Data	Analisis jalur
Hasil Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan) memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap PKO (<i>OCB</i>) bila dibandingkan dengan <i>agreeableness</i>.</li> <li>2) <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap PKO (<i>OCB</i>)-O baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan terhadap PKO (<i>OCB</i>)-I hanya berpengaruh secara tidak langsung.</li> <li>3) <i>Agreeableness</i> berpengaruh signifikan terhadap PKO (<i>OCB</i>)-I baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan terhadap PKO (<i>OCB</i>)-O hanya berpengaruh secara tidak langsung.</li> <li>4) <i>Agreeableness</i> berhubungan dengan PKO (<i>OCB</i>)-I</li> <li>5) <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan) berhubungan dengan PKO (<i>OCB</i>)-O.</li> </ol>
Saran Penelitian Selanjutnya	Mengeksplor mediator potensial lainnya pada pengaruh <i>conscientiousness</i> dan <i>agreeableness</i> terhadap PKO ( <i>OCB</i> )
Sumber: Ilies <i>et al.</i> (2009), diolah	

Hasil penelitian pada tabel 2.13 tersebut menunjukkan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap PKO (*OCB*)-O baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan terhadap PKO (*OCB*)-I hanya berpengaruh secara tidak langsung. Prediktor *agreeableness* berpengaruh signifikan terhadap PKO (*OCB*)-I baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan terhadap PKO (*OCB*)-O hanya berpengaruh secara tidak langsung. *Agreeableness* menunjukkan hubungan yang lebih kuat dengan PKO (*OCB*)-I bila dibandingkan dengan *conscientiousness* (kesungguhan). Sebaliknya *conscientiousness* (kesungguhan) menunjukkan

hubungan yang lebih kuat dengan PKO (*OCB*)-*O* bila dibandingkan dengan *agreeableness*.

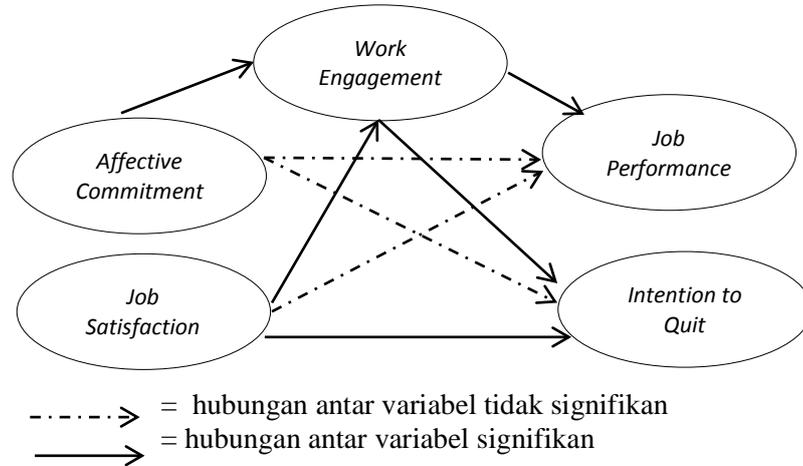
Selanjutnya adalah penelitian terdahulu dari Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013) yang meneliti antesenden dan konsekuensi dari keterikatan kerja seperti pada Tabel 2.14. Penelitian terdahulu tersebut menjadi rujukan dari penelitian saat ini yaitu terkait dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa variabel keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan memediasi hubungan kausal komitmen afektif terhadap prestasi kerja serta memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja. Hasil yang lain dalam penelitian terdahulu ini adalah kepuasan kerja dan komitmen afektif berpengaruh tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Perbedaannya yaitu pada penelitian saat ini yang dikaji adalah secara khusus pada kinerja kontekstual (*PKO/OCB*), sedangkan penelitian terdahulu menggunakan ukuran kinerja formal melalui penilaian atasan.

Tabel 2.14

Penelitian Terdahulu 14: Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013)

Peneliti	Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton
Judul penelitian dan jurnal	Work Engagement as a Mediator between Employee Attitude and Outcomes, <i>The International Journal of Human Resources Management</i> , 24 (14): 2799-2823
Tujuan penelitian	Mengevaluasi peran keterikatan kerja dalam hubungan antara komitmen afektif komitmen dan kepuasan kerja .
Populasi dan sampel	Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan klerikal bank, dan 337 orang diambil sebagai sampel.

Model teoritik



Instrumen penelitian yang digunakan Pengukuran keterikatan kerja menggunakan UWES-9 versi pendek (Schaufeli, 2006), kepuasan kerja menggunakan tiga butir pernyataan tentang kepuasan kerja secara umum (Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh, 1983), komitmen afektif menggunakan skala dari Allen & Meyer (1990), pengukuran kinerja kerja menggunakan data penilaian dari atasan, dan niat untuk mengundurkan diri dari perusahaan menggunakan skala dari Colarelli (1984).

Teknik analisis data *Structural Equation Model*

Hasil penelitian Keterikatan kerja memediasi hubungan kausal komitmen afektif terhadap prestasi kerja dan niat untuk berhenti. Keterikatan kerja juga memediasi hubungan dari kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, dan memediasi parsial hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap niat untuk mengundurkan diri dari perusahaan.

Saran penelitian selanjutnya Penelitian selanjutnya sebaiknya lebih dalam untuk mengelaborasi keterikatan kerja dan mempertimbangkan faktor-faktor yang memediasi keterikatan kerja dan kinerja karyawan.

Sumber: Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton, 2009 (diolah)

Penelitian terdahulu lainnya adalah penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti, yang bertujuan untuk mengkaji keterkaitan indikator kompetensi dosen bersertifikasi dengan PKO (*OCB*). Penelitian terdahulu ini dilakukan oleh peneliti (Tjahjani, 2013) karena ketertarikan peneliti untuk menganalisa apakah indikator perilaku dari kompetensi dosen mencerminkan PKO (*OCB*). Tabel 2.15 menguraikan mengenai keterkaitan indikator perilaku

pada kompetensi dosen (Pedoman Sertifikasi Dosen, 2012) dengan PKO (OCB) berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan oleh Peneliti.

Tabel 2.15  
Relevansi Kompetensi dan Indikator Perilaku Dosen Bersertifikasi dengan PKO (OCB)

No	Kompetensi	Indikator perilaku	Relevansi dengan PKO (OCB) (Jimmieson, 2010)	Hasil Penelitian Pendahuluan (2013)
1	Pedagogik	Kesungguhan dalam mempersiapkan perkuliahan	<i>Student Directed Behavior</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Keteraturan dan ketertiban penyelenggaraan perkuliahan	<i>Civic Virtue/ Compliance/ Conscientiousness</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Mengelola kelas	<i>Student Directed Behavior</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Kedisiplinan dan kepatuhan terhadap aturan akademik	<i>Civic Virtue/ Compliance/ Conscientiousness</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Menguasai media dan teknologi pembelajaran	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Melaksanakan penilaian prestasi belajar mahasiswa	<i>Student Directed Behavior</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Obyektif dalam penilaian terhadap mahasiswa	<i>Student Directed Behavior</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Membimbing mahasiswa	<i>Student Directed Behavior</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
2	Profesional	Menguasai bidang keahlian yang menjadi tugas pokok	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Menunjukkan keterkaitan antara bidang keahlian yang diajarkan dengan konteks kehidupan	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen

No	Kompetensi	Indikator perilaku	Relevansi dengan PKO (OCB) (Jimmieson, 2010)	Hasil Penelitian Pendahuluan (2013)
		Keluasan wawasan keilmuan	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Menguasai isu-isu mutakhir dalam bidang yang diajarkan	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Bersedia melakukan refleksi dan diskusi (sharing) masalah pembelajaran yang dihadapi dengan kolega	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Melibatkan mahasiswa dalam penelitian/kajian dan atau pengembangan/rekayasa/ desain	<i>Student Directed Behavior</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Mengikuti perkembangan Ipteks untuk pemutakhiran pembelajaran	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Keterlibatan dalam kegiatan ilmiah organisasi profesi	<i>Professional Development</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
3	Kepribadian	Kewibawaan sebagai dosen	<i>Courtesy</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Kearifan dalam mengambil keputusan	<i>Courtesy</i>	PKO (OCB) Dosen
		Menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku	<i>Courtesy</i>	Bukan PKO (OCB) Dosen
		Satunya kata dan tindakan	<i>Courtesy</i>	PKO (OCB) Dosen
		Kemampuan mengendalikan diri dalam berbagai situasi dan kondisi	<i>Sportsmanship</i>	PKO (OCB) Dosen
		Adil dalam memperlakukan sejawat	<i>Courtesy</i>	PKO (OCB) Dosen
4	Sosial	Kemampuan menyampaikan pendapat	<i>Courtesy</i>	PKO (OCB) Dosen
		Kemampuan menerima kritik, saran dan pendapat orang lain	<i>Courtesy</i>	PKO (OCB) Dosen

No	Kompetensi	Indikator perilaku	Relevansi dengan PKO ( <i>OCB</i> ) (Jimmieson, 2010)	Hasil Penelitian Pendahuluan (2013)
		Mudah bergaul di kalangan sejawat, karyawan dan mahasiswa	<i>Courtesy</i>	PKO ( <i>OCB</i> ) Dosen
		Mudah bergaul di kalangan masyarakat	<i>Courtesy</i>	PKO ( <i>OCB</i> ) Dosen

Sumber: Pedoman Serdos Terintegrasi (2012), Jimmieson (2010), Organ (2006), diolah Tjahjani (2013)

Dari Tabel 2.15 tersebut di atas, dapat disimpulkan mengenai relevansi indikator kompetensi yang disyaratkan untuk dosen bersertifikasi dengan identifikasi perilaku dalam PKO (*OCB*) dari Jimmieson (2010), yaitu pertama pada kompetensi pedagogi mengandung indikator *student directed behavior*, *civic virtue*, *compliance*, *courtesy* dan *professional development*. Kedua, indikator perilaku pada kompetensi profesional dosen relevan dengan *professional development*. Kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional dari hasil penelitian pendahuluan disimpulkan bahwa perilaku yang tercermin dari indikator tersebut bukan merupakan PKO (*OCB*) dosen, tetapi merupakan perilaku kerja yang menjadi bagian dari perilaku yang memang harus dilakukan oleh seorang dosen. Indikator kepribadian dari kompetensi dosen bersertifikasi mencerminkan aspek *courtesy* dan *sportsmanship*, sedangkan indikator perilaku dalam kompetensi sosial (kecuali indikator perilaku kewibawaan sebagai dosen dan menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku) relevan dengan *courtesy*. Hasil penelitian ini menjadi rujukan dalam penyusunan instrumen penelitian, khususnya untuk PKO (*OCB*), dengan menyertakan indikator perilaku pada kompetensi kepribadian dan kompetensi sosial pada indikator *courtesy* dan *sportsmanship*.

Uraian mengenai lima belas penelitian terdahulu, dapat disimpulkan pada tabel 2.16 sebagai berikut:

Tabel 2.16  
Rangkuman Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
1	Huang & Hsiao (2007)	Tujuan penelitian ini adalah mengkaji anteseden variabel karakteristik personal (usia, jenis kelamin, pendidikan, status, pengalaman kerja dan pendapatan) dan karakteristik pekerjaan, dengan mediasi variabel harapan atas pekerjaan, nilai kerja, dan struktur organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan positif resiprokal antara kepuasan dan komitmen organisasi. Variabel karakteristik pekerjaan merupakan determinan terpenting dari komitmen dan kepuasan kerja. Nilai kerja secara signifikan positif berpengaruh terhadap komitmen organisasi, dan harapan atas pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kondisi kerja dan iklim organisasi memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja dan komitmen. Karyawan dengan usia lebih tua, jenis kelamin perempuan, pendapatan yang lebih tinggi dan status menikah memiliki komitmen yang lebih tinggi. Tingkat pendidikan memiliki hubungan negatif dengan komitmen organisasi, dan hanya jenis kelamin dan tingkat pendapatan yang memiliki hubungan dengan kepuasan kerja.
2	Zeinabadi (2010)	Penelitian ini menghasilkan model yang menjelaskan pengaruh variabel kepuasan kerja intrinsik terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) secara langsung dan komitmen nilai sebagai variabel mediasi.
3	Chalal & Mehta (2010)	Penelitian ini menguji anteseden PKO ( <i>OCB</i> ) dari perspektif kejelasan peran, kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan organisasi dan karakteristik individu. Pengaruh anteseden tersebut berhubungan dengan lima parameter kinerja organisasi yaitu pengurangan <i>turnover</i> , penurunan <i>absentisme</i> , kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, kepuasan dan loyalitas pelanggan. Selain itu, PKO ( <i>OCB</i> ) juga dipengaruhi oleh usia, jenis kelamin dan pengalaman.

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
4	Vigoda (2000)	Menguji model hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel <i>person-organizational fit</i> , <i>met expectation</i> , persepsi politik organisasi, <i>OCB altruistic</i> , <i>in role performance</i> , <i>OCB compliance</i> . Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengaruh langsung hanya signifikan pada hubungan variabel <i>met expectations</i> dengan PKO ( <i>OCB altruistic</i> ) dan kinerja peran; pengaruh tidak langsung melalui persepsi politik organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan untuk semua hubungan variabel.
5	Amos & Weathington (2008)	Penelitian ini menguji kesesuaian antara nilai individu dengan nilai organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja, kepuasan terhadap organisasi, komitmen organisasi, dan intensi <i>turnover</i> . Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kongruensi nilai memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, kepuasan organisasi dan komitmen afektif, komitmen normatif dan intensi <i>turnover</i> . Selain itu, dimensi nilai pentingnya manusia sebagai individu berhubungan signifikan dengan kepuasan kerja; nilai kualitas dan layanan superior, pentingnya manusia sebagai individu, dan komunikasi berhubungan signifikan positif dengan kepuasan organisasi, sedangkan nilai orientasi profit berhubungan negatif signifikan; dimensi nilai pentingnya manusia sebagai individu berhubungan signifikan dengan komitmen afektif dan komitmen normatif; tidak ada dimensi nilai yang berhubungan signifikan dengan komitmen kontinuan; ada hubungan negatif signifikan nilai pentingnya manusia sebagai individu dan intensi <i>turnover</i> .
6	Christian, Garza, Slaughter (2011)	Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi pengertian mengenai keterikatan kerja, menguji validitas diskriminan dan validitas kriteria dari kepuasan kerja, menguji antesenden dan konsekuensi dari keterikatan kerja. Hasil penelitian menjelaskan bahwa keterikatan kerja berhubungan dengan performansi kerja dan perilaku <i>extra-role</i> .
7	Herrbach & Mignonac (2007)	Penelitian ini mengkaji pengaruh dari kongruensi nilai etis terhadap sikap dan perilaku kerja, dan hasil penelitian menyimpulkan bahwa persepsi nilai etis di organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan prosedural, perilaku adaptif dan intensi <i>turnover</i> , sedangkan nilai individu hanya berhubungan dengan perilaku adaptif.

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
8	Rich, Lepine & Crawford (2010)	Penelitian ini mengkaji hubungan keterikatan kerja dengan kinerja dan mengkaji keterkaitannya dengan aspek-aspek individu. Hasil penelitian menjelaskan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan antara kongruensi nilai, persepsi atas dukungan organisasi, <i>core self-evaluation</i> terhadap performansi kerja dan PKO ( <i>OCB</i> ); kongruensi nilai berpengaruh pada terbentuknya evaluasi positif atau kepuasan kerja, namun kepuasan tidak menyebabkan timbulnya PKO ( <i>OCB</i> ).
10	Becker & Kernan (2003)	Penelitian ini menguji perbedaan komitmen karyawan, yaitu komitmen afektif pada atasan, komitmen afektif pada organisasi, komitmen kontinuan pada atasan dan komitmen kontinuan pada organisasi. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa 1) komitmen afektif pada atasan berhubungan positif dengan kinerja <i>in role dan courtesy</i> , 2) komitmen kontinuan pada atasan berhubungan negatif tidak signifikan dengan kinerja <i>in role dan courtesy</i> , 3) komitmen afektif pada organisasi berhubungan positif tidak signifikan dengan <i>civic virtue</i> , 4) komitmen afektif pada organisasi berhubungan positif dengan loyalitas, 5) komitmen kontinuan pada organisasi berhubungan negatif dengan <i>civic virtue</i> , dan 6) komitmen kontinuan pada organisasi berhubungan negatif tidak signifikan dengan loyalitas.
11	Mohamed & Anisa (2011)	Penelitian ini menguji hubungan antara komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif dengan perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap PKO ( <i>OCB</i> ), komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) dan komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap PKO ( <i>OCB</i> ).
12	Vandenberg & Lance (1992)	Penelitian ini menguji model hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi, serta menyimpulkan bahwa hubungan timbal balik kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan model yang paling sesuai bila dibandingkan dengan model kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi dan model komitmen organisasi mempengaruhi kepuasan kerja.

No	Penelitian Terdahulu	Uraian
13	Ilies <i>et al.</i> (2009)	Menguji pengaruh kepribadian ( <i>agreeableness</i> dan <i>conscientiousness</i> ) terhadap perilaku kewargaan organisasi dengan mediasi kepuasan kerja. Hasil penelitian ini adalah: 1) <i>conscientiousness</i> (kesungguhan) memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) bila dibandingkan dengan <i>agreeableness</i> , 2) <i>conscientiousness</i> (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap PKO ( <i>OCB</i> )-O baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan terhadap PKO ( <i>OCB</i> )-I hanya berpengaruh secara tidak langsung, 3) <i>agreeableness</i> berpengaruh signifikan terhadap PKO ( <i>OCB</i> )-I baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, sedangkan terhadap PKO ( <i>OCB</i> )-O hanya berpengaruh secara tidak langsung, 4) <i>agreeableness</i> berhubungan dengan PKO ( <i>OCB</i> )-I dan 5) <i>conscientiousness</i> (kesungguhan) berhubungan dengan PKO ( <i>OCB</i> )-O.
14	Yalabik, Popaitoon, Chowne, Rayton (2013)	Penelitian ini mengkaji peran keterikatan kerja pada hubungan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa keterikatan kerja memediasi hubungan kausal komitmen afektif terhadap prestasi kerja dan intensi <i>turnover</i> . Keterikatan kerja juga memediasi hubungan dari kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, dan memediasi parsial hubungan pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi <i>turnover</i> .
15	Tjahjani (2013)	Penelitian ini mengkaji keterkaitan indikator pada kompetensi dosen bersertifikasi dengan dimensi PKO ( <i>OCB</i> ). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kompetensi pedagogi mengandung indikator <i>student directed behavior, civic virtue, compliance, courtesy</i> dan <i>professional development</i> . Selain itu, indikator perilaku pada kompetensi profesional dosen relevan dengan <i>professional development</i> . Kompetensi pedagogi dan kompetensi profesional disimpulkan bahwa perilaku yang tercermin dari indikator tersebut bukan merupakan PKO ( <i>OCB</i> ) Dosen, tetapi merupakan perilaku kerja yang menjadi bagian dari perilaku yang memang harus dilakukan oleh seorang dosen. Indikator kepribadian dari kompetensi dosen bersertifikasi mencerminkan aspek <i>courtesy</i> dan <i>sportmanship</i> , sedangkan indikator perilaku dalam kompetensi sosial (kecuali indikator perilaku kewibawaan sebagai dosen dan menjadi contoh dalam bersikap dan berperilaku) relevan dengan <i>courtesy</i> .

Selanjutnya akan diuraikan kajian teoritis dari masing-masing variabel penelitian yaitu PKO (*OCB*), kongruensi nilai, kepribadian (*conscientiousness/kesungguhan*), kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan komitmen afektif.

## **2.2. Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Menurut Organ *et al.* (2006), perilaku kewargaan organisasi (PKO) atau *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai yang tidak terkait secara langsung dengan adanya sistem imbalan, dan perilaku tersebut mendukung efisiensi dan efektivitas berjalannya organisasi. Definisi tersebut menjelaskan bahwa PKO (*OCB*) terdiri dari kontribusi informal dan spontan dari pegawai tanpa mempertimbangkan sanksi atau insentif formal. Konseptualisasi model dari PKO (*OCB*) menurut Borman (2004) melibatkan dukungan personal, dukungan organisasi, dan *conscientious initiative*.

PKO (*OCB*) merupakan salah satu bentuk kinerja individu dalam organisasi, yaitu kinerja kontekstual (Amstrong, 2009). Kinerja kontekstual tersebut meliputi perilaku khusus yang tidak terkait dengan uraian tugas, seperti kerjasama, dedikasi, antusiasme dan persistensi. Selain itu, kinerja kontekstual juga merupakan perilaku khusus yang dapat menimbulkan iklim kerja yang baik dan mengarahkan pada pencapaian tujuan organisasi. Menurut Amstrong (2009), pengelolaan kinerja karyawan meliputi aspek yang terkait dengan pekerjaan dan yang tidak terkait dengan pekerjaan secara langsung seperti PKO (*OCB*). Dalam menampilkan kinerjanya, termasuk kinerja kontekstual tersebut, individu

memerlukan adanya kesempatan untuk berpartisipasi menunjukkan kinerjanya. Hal ini karena kinerja merupakan kombinasi dari adanya kemampuan, kemauan dan kesempatan.

Dukungan personal tercermin dari perilaku membantu orang lain dengan memberikan saran-saran, mengajarkan kepada orang lain pengetahuan atau ketrampilan yang berguna, memberikan dukungan moril untuk masalah-masalah pribadi, dan membantu pekerjaan orang lain. Dukungan organisasi tercermin dari perilaku mempromosikan organisasi, menunjukkan kepuasan terhadap organisasi, menunjukkan loyalitas, mendukung tujuan dan misi organisasi, mematuhi aturan dan prosedur serta mengusulkan perbaikan untuk organisasi. Perilaku *conscientious initiative* adalah memberikan upaya lebih walaupun dalam kondisi sulit, berinisiatif untuk mengerjakan tugas-tugas guna pencapaian tujuan, melakukan pekerjaan tambahan ketika tugasnya telah selesai, mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan dengan memanfaatkan kesempatan yang ada di dalam dan di luar organisasi, jika diperlukan bersedia menggunakan waktu dan sumberdaya yang dimiliki.

PKO (*OCB*) juga didefinisikan sebagai perilaku yang tidak terkait tugas tetapi yang relevan dengan konteks kerja (Neuman & Kickul, 1998). Hal ini berarti bahwa PKO (*OCB*) adalah perilaku diluar peran namun masih dalam konteks pekerjaan. Terkait dengan definisi PKO (*OCB*), ada beberapa istilah yang tumpang tindih untuk menunjukkan perilaku kerja positif diluar tugas utama pegawai (dalam LePine, Erez & Johnson, 2002), yaitu (1) Perilaku prososial (Brief & Motowidlo, 1986; George, 1990/1991; George & Bettenhansen, 1990;

O'reilly & Chatman, 1986), (2) Spontanitas organisasi (George & Brief, 1992; George & Jones, 1997); Perilaku *extra role* (Van Dyne, Cummings & Mc. Lean Parks, 1995); (3) Kinerja kontekstual (Borman & Motowidlo, 1993, 1997; Borman, White & Dorsey, 1995; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996). Menurut LePine *et al.* (2002), istilah yang tumpang tindih tersebut, dapat diidentifikasi beberapa perbedaannya, seperti perbedaan PKO (*OCB*) dan kinerja kontekstual, dimana PKO (*OCB*) merupakan perilaku yang suka rela dan tidak ada penghargaan yang terkait dengan perilaku itu, sedangkan kinerja kontekstual merupakan perilaku yang tidak sukarela dan ada penghargaan.

Menyadari sulitnya konsep PKO (*OCB*) dipahami karena adanya pemaknaan yang berbeda, maka Organ (1997) mendefinisikan ulang konsep PKO (*OCB*) yaitu dengan menambahkan ciri perilaku sebagai perilaku yang berkontribusi pada pemeliharaan dan peningkatan hal-hal yang terkait dengan konteks sosial dan psikologis di organisasi yang mendukung kinerja kerja. Redefinisi ini sama dengan definisi dari Borman & Motowidlo (1993, 1997) tentang kinerja kontekstual (LePine *et al.*, 2002). Level yang tinggi dari PKO (*OCB*) ditunjukkan dengan perilaku pegawai untuk membantu orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Kemauan yang besar dari pegawai untuk berperilaku diluar peran secara sukarela akan dapat meningkatkan fleksibilitas dan kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Yaniv *et al.*, 2010).

Penelitian PKO (*OCB*) pada institusi pendidikan dilakukan oleh Anit Somech dan Iron (2004), yang menguji pengaruh karakteristik individual dan organisasi terhadap PKO (*OCB*). Konseptualisasi PKO (*OCB*) menimbulkan

pertanyaan mengenai perbedaan antara PKO (*OCB*) dan perilaku kerja yang disyaratkan. Menurut Turnipseed & Wilson (2009), PKO (*OCB*) dipandang sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan, perilaku tersebut mendapatkan penguatan berupa penghargaan dan sanksi. Perilaku *extrarole* yang menjadi instrumen bagi fungsi efektivitas organisasi, dibedakan antara perilaku *in role* yang disebut pada awalnya sebagai *willingness to cooperate* (Barnard's, 1938), yang selanjutnya oleh Katz and Kahn (1966, 1978) disebut sebagai *extra role behavior*. Istilah PKO (*OCB*) digunakan oleh Bateman and Organ (1983) selanjutnya secara luas dipakai untuk menggambarkan perilaku kooperatif tersebut (dalam Turnipseed & Wilson, 2009). Perilaku kerja positif seperti membantu orang lain terkait dengan permasalahan pekerjaan, secara sukarela mengerjakan tugas diluar tanggung jawab pokok, dapat mentoleransi ketidaknyamanan kondisi kerja tanpa mengeluh, tepat waktu, mempromosikan organisasi pada lingkungan luar, mematuhi ketentuan dan aturan, melindungi dan mempertahankan organisasi dari ancaman pihak luar, mendorong kerjasama dalam kelompok, berpartisipasi secara aktif dalam tata kelola organisasi dan selalu mengembangkan diri dengan meningkatkan dan memperbaharui ketrampilan sesuai bidang merupakan ekspresi dari PKO (*OCB*).

PKO (*OCB*) didefinisikan oleh Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) sebagai perilaku sukarela, yang tidak secara langsung dan tidak secara eksplisit terkait dengan sistem penghargaan formal, dan perilaku tersebut mendorong efektivitas fungsional dari organisasi. Oleh karena PKO (*OCB*) sifatnya sukarela, maka perilaku tersebut tidak ditetapkan atau disyaratkan berdasarkan peran atau

diskripsi tugas, dan perilaku tersebut lebih merupakan pilihan personal sehingga kelalaian yang terkait dengan PKO (*OCB*) tidak dapat terkena sanksi. Oleh karena itu, posisi PKO (*OCB*) dalam *continuum* variasi kontribusi terhadap organisasi yang terkait dengan probabilitas dan besarnya penghargaan, terletak pada area perilaku *nonrequired* yang secara relatif kecil kemungkinannya mengarah pada penghargaan yang nyata dan tetap.

Definisi tersebut tidak menguraikan secara jelas perbedaan antara PKO (*OCB*) dan *in role* atau perilaku yang disyaratkan. Namun demikian dari penelitian-penelitian yang lain menunjukkan bahwa pegawai sering menganggap bahwa PKO (*OCB*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari peran sebagai pegawai dan perilaku tersebut mendapatkan penghargaan (Kamdar, McAllister, & Turban, 2006; Tepper, Lockhart, & Hoobler, 2001 dalam Turnipseed & Wilson, 2009). Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) selanjutnya menambahkan efisiensi sebagai konsekuensi PKO (*OCB*).

Pengukuran PKO (*OCB*) melibatkan dimensi – dimensi dari PKO (*OCB*) yang diuraikan sebagai berikut. Dimensi PKO (*OCB*) bermula dari dimensi yang dikembangkan oleh Smith *et al.* (1983 dalam LePine *et al.*, 2002; Chalal & Mehta, 2010 ), yaitu *altruism* dan *generalized compliance*. *Altruism* merupakan perilaku spontan untuk membantu orang lain dalam situasi saat tersebut (seperti membantu orang lain yang tidak hadir), dengan sukarela melakukan hal-hal yang tidak disyaratkan dalam tugas, memberikan orientasi kepada orang baru di organisasi walaupun bukan tugasnya, dan membantu orang lain yang beban pekerjaannya lebih berat. *Generalized compliance* mencerminkan perilaku

impersonal seperti patuh pada norma-norma sebagai pegawai yang baik, yaitu disiplin tepat waktu, tidak membuang waktu kerja dengan mengobrol, menggunakan waktu istirahat kerja untuk melayani orang lain.

Pengembangan selanjutnya dimensi PKO (*OCB*) menurut Organ *et al.* (2006) terdiri dari lima dimensi yaitu 1) *altruism*, 2) *conscientiousness* (kesungguhan), yang keduanya didiskripsikan sama seperti diskripsi dari Smith (1983), 3) *sportsmanship* yaitu tidak mengeluh dalam kondisi yang tidak menyenangkan, 4) *courtesy*, yaitu meminta saran orang lain sebelum melakukan sesuatu hal, dan 5) *civic virtue*, menjaga dari hal-hal yang mempengaruhi organisasi. Dimensi PKO (*OCB*) terus dikembangkan oleh Organ *et al.* (2006) menjadi *helping, compliance, sportsmanship, courtesy, civic virtue*. Dalam perkembangannya, dimensi PKO (*OCB*) menjadi *altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness* (kesungguhan) (pengganti dari *compliance*) dan selanjutnya menjadi tujuh dimensi yaitu *helping, compliance, sportsmanship, civic virtue, organizational loyalty, self development, dan individual initiative*. *Altruism* tercermin dari kesediaan untuk membantu tugas sesama pegawai secara sukarela, *conscientiousness* (kesungguhan) yaitu melaksanakan tugas dan kewajiban melebihi ketentuan minimal, *sportsmanship* yaitu bertoleransi (tidak mengeluh) terhadap kondisi yang tidak nyaman/tidak diinginkan. *Courtesy* dicerminkan dengan mempertimbangkan dampak yang akan menimpa pihak lain sebelum mengambil suatu keputusan. *Civic virtue* yaitu keterlibatan dalam fungsi dan kegiatan organisasi.

Taksonomi dimensi yang lain, diantaranya adalah dimensi yang menggambarkan perilaku serupa PKO (*OCB*) diuraikan oleh Van Dyne (1994), yang membagi dimensi terdiri dari (1) loyalitas sosial (seperti dimensi *altruism* dan *courtesy*), (2) loyalitas (seperti dimensi *sportsmanship* dan *civic virtue*), (3) kepatuhan (seperti *civic virtue* dan *conscientiousness* (kesungguhan)) dan 4) partisipasi fungsional, yang tidak ada pada dimensi Organ (1988), tetapi mirip dengan dimensi dari Coleman & Borman yaitu *job task citizenship performance* (LePine *et al.*, 2002). Taksonomi dimensi PKO (*OCB*) yang lain adalah oleh Morrison (1994), yang membagi menjadi lima dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness* (kesungguhan), *sportsmanship* (sama dengan dimensi dari Organ), *involvement* (sama dengan *civic virtue*) dan mendukung perubahan (sama dengan *civic virtue* dan *conscientiousness* (LePine *et al.*, 2002).

Merujuk pada taksonomi dimensi PKO (*OCB*) dari Organ, 1988 (dalam Chahal & Mehta, 2010), William and Anderson (1991) membagi dimensi PKO (*OCB*) dalam dua aspek, yaitu PKO (*OCB*)-I merupakan PKO (*OCB*) yang diarahkan pada individu, yang terdiri dari *altruism* dan *courtesy* dan PKO (*OCB*)-O yaitu PKO (*OCB*) yang diarahkan pada organisasi, yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *conscientiousness* (kesungguhan), *sportsmanship* dan *civic virtue*). Podsakoff dan Mackenzie (1997) berpendapat bahwa dimensi yang signifikan dalam menjelaskan PKO (*OCB*) adalah *helping behavior*, *sportsmanship* dan *civic virtue*. Selanjutnya, menurut Jimmieson, Hannam & Yeo (2010), fungsi dari PKO (*OCB*) adalah *organization compliance* dan *individual initiative*, yang diikuti dengan dimensi lainnya yaitu *altruism*, *conscientiousness* (kesungguhan) dan *civic*

*virtue*. Penelitian Marockzy & Xin (2004) menggunakan dimensi *sportsmanship*, *courtesy* dan ditambahkan dengan dimensi harmoni interpersonal dan melindungi sumberdaya organisasi.

Dalam penelitian Vey and Campbell (2004), PKO (*OCB*) dilihat dari dimensi yang telah dikembangkan dari dimensi awal PKO (*OCB*), yang terdiri dari *altruism* dan *compliance*, yang dilihat dari orientasi *in role behavior* dan *extra role behavior*. Dimensi PKO (*OCB*) yang digunakan dalam penelitian tersebut meliputi *altruism*, *courtesy*, *conscientiousness* (kesungguhan), *sportsmanship* dan *civic virtue*, dimana *courtesy* dan *conscientiousness* (kesungguhan) lebih dipertimbangkan pada *in role behavior*, sedangkan *altruism* dan *civic virtue* lebih dianggap sebagai *extra role*. Dimensi berbeda dari PKO (*OCB*) digunakan dalam penelitian Marinova, Moon dan Van Dyne (2010), yang mengkombinasikan 2 (dua) pembeda dominan dalam tipe PKO (*OCB*), yaitu orientasi individual-organisasi dan orientasi promotif-protektif. Perilaku kerja dari PKO (*OCB*) dengan mempertimbangkan dimensi *interpersonal- organisasi* dan *promotif-protektif* terbagi dalam 4 (empat) bagian perilaku yaitu: 1) *helping* (dalam dimensi *interpersonal and promotif*), mencerminkan perilaku untuk membantu orang lain, menyelesaikan tugas yang menantang dan sebagai hasilnya adalah efektivitas organisasi; 2) *sportsmanship* (dalam dimensi *interpersonal and protektif*), merupakan kesediaan individu untuk menyesuaikan dengan kondisi yang tidak menyenangkan atau tidak nyaman tanpa mengeluh; 3) *compliance* (dalam dimensi *organisasi dan protektif*), merupakan perilaku yang menunjukkan adanya kepatuhan pada norma-norma organisasi, yang tercermin dari tingkat

kehadiran yang baik, berorientasi pada produktivitas agar operasional organisasi berjalan lancar; 4) *taking charge* (dalam dimensi organisasi-promotif), menunjukkan perilaku mengambil peran yang merupakan bentuk usaha suka rela untuk mempengaruhi perubahan fungsi-fungsi organisasi, yang menekankan pada proaktif dan berorientasi pada perubahan. Dalam penelitian Marinova *et al.*, (2010) tersebut, dimensi-dimensi dari PKO (*OCB*) juga dilihat dari level atau tingkat pada aspek *in role behavior* dan penghargaan dari organisasi. PKO (*OCB*) dalam dimensi *promotif* (perilaku membantu orang lain dan mengambil peran) lebih dipandang sebagai perilaku yang terkait dengan aspek penghargaan bila dibandingkan dengan dimensi *protektif*, sehingga PKO (*OCB*) tidak dapat hanya dianggap sebagai *extra role behavior*, tetapi juga mengandung *in role behavior*. Hal ini dikarenakan sulit untuk membedakan PKO (*OCB*) dari *in role behavior* karena perbedaannya bukan pada jenis perilakunya tetapi lebih pada tingkatannya.

Dalam penelitian Jimmieson *et al.* (2010) mengenai PKO (*OCB*) pada pendidik, mengidentifikasi ada tiga dimensi dari PKO (*OCB*) sebagai berikut: 1) *Student-Directed Behavior* adalah perilaku bersedia meluangkan waktu untuk menjalankan aktivitas pembelajaran yang menarik, membantu siswa dalam menghadapi kesulitan proses pembelajaran dan masalah-masalah perilaku, secara aktif mendorong siswa yang menghadapi kesulitan kemampuan, menggunakan waktu luang untuk membuat rencana pembelajaran, menggunakan waktu untuk mengajar, bersedia menggunakan waktu istirahat untuk memberikan bantuan pada siswa dan datang di tempat kerja jauh lebih awal untuk mempersiapkan bahan-bahan pengajaran. Dapat disimpulkan bahwa perilaku dalam dimensi ini adalah

perilaku-perilaku positif yang terkait dengan kegiatan yang melibatkan mahasiswa dan memberikan layanan kepada mahasiswa; 2) *Civic Virtue*, yang terdiri dari kesediaan untuk mengambil peran dan tugas walaupun tidak wajib, hadir pada pertemuan dan acara-acara yang sifatnya tidak wajib dan mengorganisasikan aktivitas dengan orangtua siswa atau komunitas lokal. Perilaku dalam dimensi ini mencerminkan adanya kontribusi pada organisasi secara langsung, dan; 3) *Professional Development*, yaitu melakukan pengembangan dan pembaharuan dalam area pendidikan, memperoleh pengetahuan dan ketrampilan baru yang berkontribusi terhadap pekerjaan, membaca-mempelajari dan merujuk dokumen-dokumen yang ada pada unit kerja dan lembaga atau institusi. Rangkuman dari dimensi-dimensi PKO (*OCB*) seperti pada Tabel 2.17.

Tabel 2.17  
Dimensi PKO (*OCB*)

No	Peneliti	Dimensi PKO ( <i>OCB</i> )
1	Smith et al. (1983)	<i>Altruism, generalized compliance</i>
2	Organ (1988)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy</i>
	Organ (2006)	<i>Helping, compliance, sportsmanship, courtesy, civic virtue.</i>
	Dalam perkembangannya, dimensi OCB menjadi:	<i>Altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, dan conscientiousness (pengganti dari compliance)</i>
	dan selanjutnya menjadi tujuh dimensi yaitu:	<i>Helping, compliance, sportsmanship, civic virtue, organizational loyalty, self development, dan individual initiative</i>
3	Van Dyne (1994)	Loyalitas sosial (seperti dimensi <i>altruism</i> dan <i>courtesy</i> ), loyalitas (seperti dimensi <i>sportsmanship</i> dan <i>civic virtue</i> ), kepatuhan (seperti <i>civic virtue</i> dan <i>conscientiousness</i> dan partisipasi fungsional

No	Peneliti	Dimensi PKO (OCB)
4	Morrison (1994)	<i>Altruism, conscientiousness, sportsmanship</i> (sama dengan dimensi dari organ), <i>involvement</i> (sama dengan <i>civic virtue</i> ) dan mendukung perubahan (sama dengan <i>civic virtue</i> dan <i>conscientiousness</i> )
5	Van Scotter & Motowidlo (1996)	<i>Interpersonal facilitation</i> dan <i>job dedication</i>
6	William and Anderson (1991)	PKO (OCB)-I yang diarahkan pada individu, terdiri dari <i>altruism</i> dan <i>courtesy</i> dan PKO (OCB)-I yang diarahkan pada organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu <i>conscientiousness, sportsmanship</i> dan <i>civic virtue</i> )
7	Podsakoff dan Mackenzie (1997)	<i>Helping behavior, sportsmanship</i> dan <i>civic virtue</i>
8	Jimmieson dan Hannam (2010)	<i>Organization compliance</i> dan <i>individual initiative</i> , yang diikuti dengan dimensi lainnya yaitu <i>altruism, conscientiousness</i> (kesungguhan) dan <i>civic virtue</i>
9	Marockzy & Xin (2004)	Dimensi <i>Sportsmanship, Courtesy</i> dan ditambahkan dengan dimensi harmoni interpersonal dan melindungi sumberdaya organisasi
10	Vey and Campbell (2004)	<i>Altruism</i> dan <i>compliance</i> , dilihat dari orientasi <i>in role behavior</i> dan <i>extra role behavior</i> . Dimensi PKO (OCB) yang digunakan dalam penelitian tersebut meliputi <i>altruism, courtesy, conscientiousness</i> (kesungguhan), <i>sportsmanship</i> dan <i>civic virtue</i> , dimana <i>courtesy</i> dan <i>conscientiousness</i> (kesungguhan) lebih dipertimbangkan pada <i>in role behavior</i> , sedangkan <i>altruism</i> dan <i>civic virtue</i> lebih dianggap sebagai <i>extra role</i>
11	Marinova (2010)	Orientasi individual-organisasi dan orientasi promotif-protetif. Dimensi-dimensi tersebut diuraikan dari sisi persepsi peran dan aspek penghargaan. Dimensi <i>interpersonal- organisasi</i> dan <i>promotif-protectif</i> terbagi dalam 4 (empat) bagian perilaku yaitu: 1) <i>helping</i> (dalam dimensi <i>interpersonal and promotif</i> ), mencerminkan perilaku untuk membantu orang lain, menyelesaikan tugas yang menantang dan sebagai hasilnya adalah efektivitas organisasi; 2) <i>sportsmanship</i> (dalam dimensi <i>interpersonal and protectif</i> ), merupakan kesediaan individu untuk menyesuaikan dengan kondisi yang tidak

No	Peneliti	Dimensi PKO (OCB)
		<p>mengenakkan atau tidak nyaman tanpa mengeluh;</p> <p>3) <i>compliance</i> (dalam dimensi organisasi dan protektif), merupakan perilaku yang menunjukkan adanya kepatuhan pada norma-norma organisasi, yang tercermin dari tingkat kehadiran yang baik, berorientasi pada produktivitas agar operasional organisasi berjalan lancar;</p> <p>4) <i>taking charge</i> (dalam dimensi organisasi-promotif), menunjukkan perilaku mengambil peran yang merupakan bentuk usaha suka rela untuk mempengaruhi perubahan fungsi-fungsi organisasi, menekankan pada proaktif dan berorientasi pada perubahan</p>

Sumber: Chalal & Mehta (2010), Jimmieson *et al.* (2010), LePine *et al.* (2002), Marockzy & Xin (2004), Organ (1988), Organ (2006), Podsakoff dan Mackenzie (1997) Van Dyne (1994), Van Scotter & Motowidlo (1996), Vey and Campbell (2004), William and Anderson (1991), diolah

Dimensi PKO (OCB) yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian adalah dimensi dari Organ, yang terdiri dari *helping/altruism*, *compliance*, *sportsmanship*, *courtesy*, *civic virtue* (Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, 2006). *Altruism* (perilaku yang berorientasi pada kepentingan orang lain) merupakan perilaku yang menunjukkan kesediaan untuk membantu orang lain terkait dengan tugas atau masalah dalam organisasi (Chahal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004), membantu mengerjakan pekerjaan orang lain pada saat orang tersebut tidak masuk kerja, mengerjakan secara sukarela pekerjaan di luar tugas-tugas yang memang menjadi tanggung jawabnya, berinisiatif untuk memberikan orientasi kepada pegawai baru, meskipun bukan tanggungjawabnya, menolong orang lain pada saat beban pekerjaan meningkat, membantu tugas-tugas orang lain, mengajukan usulan-usulan yang inovatif untuk memperbaiki kualitas kerja.

Pada lembaga pendidikan, perilaku *altruism* adalah membantu pekerjaan pengajar lain yang tidak masuk, membantu orang lain yang mempunyai pekerjaan

yang sangat banyak, membantu memberikan orientasi untuk karyawan baru, bersedia membantu menyelesaikan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan, selalu siap dan ringan tangan memberikan bantuan dan perlindungan kepada orang lain (Somech and Iron, 2004).

*Compliance* (perilaku yang menunjukkan kepatuhan) merupakan elemen yang mengarahkan perilaku (Chalal & Mehta, 2010) yaitu perilaku sukarela yang melebihi tuntutan peran baik dalam kehadiran, kepatuhan dalam memenuhi aturan, menggunakan waktu istirahat, tepat waktu pada saat mulai bekerja dan setelah istirahat, menggunakan waktu istirahat secara layak, hadir ditempat kerja melebihi dari kewajiban hadir yang ditetapkan, memberitahukan dengan jelas jika tidak dapat hadir kerja, tidak menggunakan waktu kerja untuk kegiatan telpon pribadi, menggunakan waktu kerja secara tepat, tidak membuang-buang waktu kerja dengan obrolan-obrolan yang tidak penting. Pada institusi pendidikan, perilaku yang menunjukkan kepatuhan meliputi hadir di tempat kerja melebihi ketentuan, tidak menggunakan waktu istirahat berlebihan, patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan institusi walaupun tidak ada yang mengawasi, meyakini bahwa bekerja secara jujur akan memberikan imbalan yang baik (Somech & Iron, 2004).

*Sportmanship*, perilaku sportif yang muncul karena adanya kesediaan untuk bertoleransi atas ketidaknyamanan tanpa mengeluh (Chalal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004), meliputi tidak mengeluh atas kejadian-kejadian sepele, tidak mencari-cari kesalahan organisasi, tidak hanya berfikir mengenai problem diri sendiri, tetapi juga problem orang lain, toleransi terhadap ketidaknyaman

yang terjadi, tidak mengeluh atas tugas-tugas yang harus dilakukan. Pada lembaga pendidikan, perilaku *sportsmanship* adalah tidak membuang waktu untuk mengeluhkan hal-hal yang dirasa tidak nyaman, memfokuskan pada hal-hal positif, tidak menyalahkan organisasi untuk hal-hal yang tidak mengenakan (Somech & Iron, 2004).

*Courtesy*, perilaku yang menunjukkan kesopanan, perilaku sukarela untuk mencegah terjadinya masalah pada orang lain (Chalal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004), meliputi menghindari untuk membuat masalah dengan orang lain, mempertimbangkan dampak atas tindakan terhadap orang lain, meminta saran pada orang lain mengenai kemungkinan dampak yang terjadi karena tindakan atau keputusan yang diambil, menginformasikan kepada yang terkait sebelum melakukan tindakan penting. Perilaku *courtesy* dalam lembaga pendidikan adalah mengambil langkah-langkah guna mencegah timbulnya masalah dengan orang lain, selalu berfikir sebelum bertindak terutama untuk hal-hal yang terkait dengan pekerjaan orang lain, tidak melanggar hak orang lain, mencoba menghindari untuk menimbulkan masalah dengan rekan kerja.

*Civic Virtue*, perilaku yang menunjukkan kepedulian untuk bertanggungjawab dan memperhatikan keberlangsungan organisasi (Chalal & Mehta, 2010; Somech & Iron, 2004), yang tercermin dari perilaku untuk terlibat dalam pengembangan organisasi, hadir dan berpartisipasi dalam setiap rapat yang terkait dengan organisasi, memberikan usulan-usulan cara untuk memperbaiki operasional organisasi. Dalam lembaga pendidikan, perilaku *civic virtue* adalah menyadari dampak perilaku diri terhadap orang lain, hadir pada rapat-rapat yang

dianggap penting walaupun tidak ada perintah, hadir pada kegiatan-kegiatan yang membantu menciptakan citra positif bagi institusi walaupun tidak terkait dengan pekerjaan, meningkatkan perkembangan dari institusi, membaca dan menindaklanjuti pengumuman, memo, surat yang dibuat oleh institusi (Somech & Iron, 2004).

Menurut Chahal & Mehta (2010) dan LePine *et al.* (2002) banyak Peneliti menggunakan lima dimensi awal PKO (*OCB*) dari Organ (1989) dalam menjelaskan perilaku PKO (*OCB*), sedangkan dimensi seperti kepatuhan organisasi dan melindungi sumber daya organisasi juga diidentifikasi dalam penelitian, namun hanya sedikit peneliti yang menggunakan dimensi tersebut.

Memperhatikan uraian tersebut di atas terkait dengan pengertian, definisi dan dimensi dari PKO (*OCB*), maka dalam penelitian ini menggunakan dimensi dari Organ dan memasukkan indikator perilaku dari kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian Dosen bersertifikasi di Indonesia pada dimensi dari PKO (*OCB*) yang sesuai.

Pertimbangan Peneliti menggunakan dimensi orisinal dari Organ (1989) karena dimensi asli PKO (*OCB*) dari Organ banyak digunakan dalam penelitian-penelitian PKO (*OCB*) dengan hasil yang relatif stabil dalam kurun waktu yang panjang. Alasan lain adalah seperti menurut LePine *et al.* (2002), kerangka taksonomi dari Organ berdasarkan penelitian yang panjang dan ada dukungan teori mengenai dimensi-dimensi tersebut, dimensi dari Organ dapat digunakan untuk berbagai organisasi dan berbagai situasi serta banyak digunakan dalam penelitian, sehingga telah banyak dilakukan kajian mengenai kehandalan

instrumen yang mengandung dimensi-dimensi tersebut. Adapun alasan menggunakan pula indikator kompetensi sertifikasi dosen di Indonesia yaitu kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian karena peneliti bermaksud mengetahui kesesuaian indikator tersebut untuk menjelaskan PKO (*OCB*) dosen di Indonesia. Perilaku-perilaku dalam kompetensi sosial dan kompetensi kepribadian relevan dengan salah satu indikator PKO (*OCB*) yaitu *Courtesy*.

Ada tiga metode yang dapat digunakan untuk mengukur PKO (*OCB*) (Vigoda, 2000) yaitu (1) penilaian atasan mengenai aktivitas dan perilaku karyawan, (2) penilaian rekan kerja dari karyawan, dan (3) *self assessment*, yaitu evaluasi dilakukan oleh diri individu. Selain itu, pengukuran PKO (*OCB*) juga dapat dilakukan dengan mengukur intensitas atau frekuensi dari PKO (*OCB*) (Pond, Nacoste, Mohr & Rodrigues, 1997). Pengukuran PKO (*OCB*) pada penelitian ini menggunakan metode pengukuran diri sendiri berdasarkan intensitas, yaitu PKO (*OCB*) dinilai berdasarkan persepsi masing-masing dosen dengan memperhatikan tingkat keseringan ditampilkannya perilaku tersebut, dan indikator PKO (*OCB*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah *altruism*, *compliance*, *sportmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*.

### **2.3 Kepribadian**

Dosen sebagai sosok teladan bagi mahasiswa khususnya, lingkungan kampus dan masyarakat pada umumnya, yaitu melalui tampilan perilaku kerja yang positif menjadi tuntutan yang tidak bisa ditawar. Tampilan perilaku kerja salah satunya dipengaruhi oleh sifat-sifat atau karakteristik tertentu dari individu yang relatif menetap atau yang disebut sebagai kepribadian.

Definisi mengenai kepribadian dapat dilihat dari dua sudut pandang, pertama, kepribadian merupakan reputasi seseorang berdasarkan penilaian lingkungan sosial (Hogan, 2002) dan sebagai daya tarik atau efektivitas sosial, dan kedua, kepribadian diartikan sebagai suatu struktur, dinamika dan proses pada diri manusia yang menjelaskan mengapa seseorang memberikan respon tertentu pada suatu situasi (Hogan, 2002). Dinamika dalam definisi tersebut berarti bahwa perilaku yang tertampil dari kepribadian seseorang bisa berubah karena berbagai faktor seperti proses pembelajaran dan pengalaman. Definisi lain menjelaskan bahwa kepribadian merupakan suatu struktur dan proses dinamis dalam diri manusia yang diekspresikan dalam bentuk perilaku tertentu (Furnham, 2008). Hal ini berarti bahwa kepribadian merupakan karakteristik dasar yang mencirikan individu, yang tertampil dalam bentuk, cara berfikir dan perilaku khusus serta mencerminkan bagaimana individu merespon situasi, sehingga dapat memberikan informasi tentang ciri khas atau perbedaan individu dalam organisasi.

Terbentuknya kepribadian dipengaruhi oleh faktor bawaan (genetik) dan faktor lingkungan yang terdiri dari keluarga, teman, latar belakang budaya, status sosial. Faktor lingkungan berpengaruh pada kepribadian seseorang karena adanya proses belajar pengalaman dari lingkungan tersebut.

Ada beberapa pendekatan dalam mempelajari kepribadian, salah satunya adalah pendekatan *trait*. Dalam teori *trait* ini, kepribadian digambarkan sebagai *trait-trait* dasar yaitu aspek yang relatif menetap dari karakteristik dan dapat membedakan satu individu dengan individu lainnya secara khas. Taksonomi *trait* yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian perilaku kerja adalah

taksonomi *Big Five*. Taksonomi kepribadian yang konsisten dalam perilaku yang dinampakkan adalah *Five-Factor model* (FFM) dan model tersebut dikenal sebagai *Big Five* yang memiliki peran dalam menjelaskan variasi perilaku dari individu. Dimensi dari *Big Five personality* meliputi *neuroticism* (N), *extraversion* (E), *openness to experiences* (O), *agreeableness* (A), dan *conscientiousness/kesungguhan* (C).

Furnham (2008) menyimpulkan dari berbagai penelitian mengenai kepribadian bahwa *Five Factor Model* merupakan model kepribadian yang bisa digunakan untuk berbagai budaya, bahasa, tipe asesmen, sumber penilaian, dan gender. Dari kelima faktor tersebut, maka faktor E, N dan C merupakan faktor yang dapat direplikasikan dan memiliki reliabilitas baik pada berbagai kajian, sedangkan faktor A dan O merupakan faktor yang lemah dalam konsistensi hasil dari berbagai kajian, walaupun faktor O menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan sebagai pemicu kinerja tertentu.

Terdapat dua sudut pandang mengenai kecukupan jumlah faktor dalam mengkritisi FFM, yaitu faktor-faktor dalam FFM terlalu banyak untuk menggambarkan suatu kepribadian, dan sudut pandang lain berpendapat bahwa faktor-faktor dalam FFM belum cukup dapat menjelaskan kepribadian secara utuh (McCrae & John, 1991). Kritisi pertama terkait dengan pandangan bahwa sesungguhnya untuk menjelaskan kepribadian tidak memerlukan sampai lima faktor. Menurut Zuckerman *et al.* (1998) dan Eysenck (dalam McCrae & John, 1991), tiga faktor yang penting adalah E, N dan P (*Psychoticism*, dimensi yang berhubungan dengan A rendah dan C rendah). Digman (1985 dalam McCrae &

John, 1991) berpendapat bahwa dua faktor yaitu sosialisasi (kombinasi dari A dan C dengan N rendah) dan aktualisasi diri (kombinasi dari E,O dan N rendah) dapat menjelaskan kepribadian seseorang. Kritisi Eysenck (1992) atas FFM ada empat hal yaitu pertama, hanya tiga dari lima faktor yang merupakan faktor primer dan memiliki hubungan yang dengan *psychoticism*. Kedua, hasil studi meta-analisis menjelaskan bahwa hanya ada tiga dan bukannya lima faktor yang merupakan faktor utama. Ketiga, kurangnya dasar teoritis untuk lima faktor tersebut. Keempat, FFM tidak dapat menjelaskan keterkaitan faktor genetik sebagai penyebab terbentuknya kepribadian dikaitkan dengan perilaku yang ditampilkan individu.

Kritikan lain untuk model kepribadian lima faktor ini adalah tidak bisa memunculkan secara lengkap diskripsi dari kepribadian, tetapi hanya merepresentasikan level tertinggi dari diskripsi *trait*. McCrae *et al.* (1986, dalam McCrae & John, 1991) memberikan penekanan bahwa FFM mengkarakteristikan manusia hanya secara global, dimana faktor-faktor dalam FFM menggambarkan kelompok *trait*, tetapi tidak dapat menjelaskan kombinasi dari *trait* untuk menjelaskan karakteristik kepribadian seseorang. Pertanyaan yang muncul terkait dengan hal tersebut adalah mengenai kemungkinan adanya faktor tambahan yang belum dimasukkan dalam *Big Five*, dan menjadi faktor yang keenam dan seterusnya. Hal ini dijelaskan pada analisa hasil penelitian yang menemukan bahwa dari instrumen kepribadian spesifik menunjukkan bukti adanya lebih dari lima faktor (McCrae & John, 1991). Dukungan atas pendapat tersebut dilakukan oleh Paunonen & Jackson (Paunonen & Ashton, 2001) yang

menyatakan bahwa masih ada sejumlah dimensi selain lima faktor tersebut, dan faktor-faktor tersebut yang disebut sebagai faktor utama keenam dari kepribadian (Ashton, Lee & Son, 2000 dalam Paunonen & Ashton, 2001).

Perkembangan dari *Big Five* ini adalah adanya satu tambahan sebagai faktor keenam, yang disebut *honesty-humility*. *The Big-Six model* dikembangkan oleh Ashton dan Lee (2009 dalam Sibley, Luyten & Purnomo, 2011), yang dikenal sebagai HEXACO. Karakteristik dari masing-masing dimensi kepribadian *Big Six* adalah: (1) *extraversion*, cenderung banyak melibatkan diri dalam kegiatan yang bersifat aktif yang terkait dengan hubungan sosial yang dicirikan dengan kemampuan untuk bersosialisasi, kepemimpinan, menampilkan diri, menghabiskan waktu bersama teman-teman, mudah bergaul, asertif serta memiliki emosi positif. Perilaku yang dinampakkan meliputi : mudah menyesuaikan diri, mudah mengenal orang baru dan memperkenalkan diri dengan mudah pada lingkungan baru, bisa mengambil peran pemimpin dalam suatu penugasan, kecenderungan suka dengan kesenangan/pesta, berbicara banyak, ingin tampil, mengobrol dengan banyak orang pada setiap kesempatan; (2) *agreeableness*, cenderung menunjukkan kerjasama dan toleransi dalam kelompok, perilaku yang nampak adalah toleran, pemaaf, tidak suka bertengkar atau berselisih dengan orang lain, dan menunjukkan sikap prososial serta berorientasi pada kelompok, kecenderungan untuk bertoleransi dengan perasaan orang lain, peduli dengan masalah orang lain, ikut merasakan emosi orang lain, dan perhatian dengan orang lain; (3) *conscientiousness* (kesungguhan), dicirikan dengan keterlibatan dalam kegiatan yang terkait dengan tugas, ditunjukkan dengan perilaku tekun, rajin,

teratur, perhatian pada hal-hal detail, berorientasi tujuan, berpikir sebelum bertindak, mengikuti aturan dan norma, dalam kegiatan kerja memiliki persiapan, perencanaan dan pengorganisasian, pengecekan, tidak suka menunda pekerjaan, disiplin dengan datang sebelum waktu yang ditetapkan, kecenderungan mengerjakan sesuatu dengan segera, bertindak sesuai seharusnya, membuat segala sesuatu menjadi teratur, menyukai keteraturan, selalu mengembalikan barang pada tempatnya; (4) *neuroticism* dikarakteristikkan sebagai individu yang temperamental, menunjukkan kondisi emosi yang labil, mudah sedih, cemas, gelisah, mudah kecewa jika ada yang marah kepadanya, kecenderungan suasana hati mudah berubah, tidak dapat menikmati suasana santai dalam waktu yang panjang, mudah marah, sering merasa sedih; (5) *openess to experience*, yang memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam kegiatan yang terkait dengan kondisi keluasan, kedalaman, kekhasan serta kompleksitas kondisi mental dan pengalaman individu melalui ide-ide, rasa ingin tahu, dan daya imajinasi yang nampak dari perilaku menikmati proses belajar, mencari stimulasi agar bisa lepas dari rutinitas, mempelajari sesuatu yang bersifat baru, kecenderungan memiliki imajinasi yang bagus, mudah memahami ide yang abstrak, memiliki imajinasi yang baik, dan tertarik dengan ide yang abstrak; dan (6) *honesty-humility*, dengan kecenderungan mementingkan kepentingan orang lain melalui ketulusan, kesetaraan yang tercermin dari kecenderungan merasa memiliki sesuatu secara wajar dan sesuai porsinya, tidak merasa lebih layak dari yang lain, ingin terlihat sederhana, mendapatkan rasa nyaman dengan apa yang dimiliki.

Pada penelitian ini, peneliti hanya meneliti *trait conscientiousness* (kesungguhan) dengan dukungan pendapat dari McCrae & Costa (2006) dan Goldberg (2006) bahwa *Big Five personality* dikonseptualisasikan sebagai dimensi-dimensi yang orthogonal, yaitu korelasi antar dimensi dalam *Big Five personality* memiliki hubungan yang cenderung lemah (Anusic, Schimmack, Pinkus, & Lockwood, 2009). Dukungan yang lain adalah menurut Organ (2006) yang menyatakan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) menjadi dimensi dari kepribadian *Big Five* yang relevan untuk menjelaskan PKO (*OCB*), dan *conscientiousness* (kesungguhan), dengan karakteristik tekun, mengerjakan sesuatu dengan rencana, disiplin dan teguh pada pendirian, berhubungan dengan dimensi *compliance* dan *civic virtue* dalam PKO (*OCB*). Selain itu, *conscientiousness* (kesungguhan) memiliki hubungan yang lebih kuat dengan dimensi *helping/ Altruism* bila dibandingkan dengan dimensi lainnya. Demikian pula menurut Roberts, Chernyshenko, Stark and Goldberg (2005), diantara *trait-trait* yang diukur oleh pengukuran kepribadian, *conscientiousness* (kesungguhan) menjadi *trait* yang penting, karena pengukuran *conscientiousness* (kesungguhan) menunjukkan bukti memprediksikan *task* dan *contextual performance*.

Hough (1992), Mount dan Barrick (1995) (dalam Robert, Chernyshenko, Stark dan Goldberg, 2005), membagi *conscientiousness* (kesungguhan) dalam 2 dimensi yaitu *Achievement* dan *Dependability*. *Achievement* merupakan kapasitas untuk bekerja keras dan menghadapi tantangan, sedangkan *dependability* (keteguhan) merupakan komponen interpersonal dari *conscientiousness* (kesungguhan), yaitu yang terkait dengan tanggungjawab dan kewajiban. Costa

& McCrae (1998) (dalam Robert *et al.*, 2005) membagi *conscientiousness* (kesungguhan) dalam dua dimensi yaitu *proactive (achievement dan dutifulness)* dan *inhibitive grouping (orderliness dan self-control)*. Hasil penelitian Roberts *et al.* (2005) menyimpulkan bahwa dengan menggunakan teknik analisis faktor, ada enam skala yang terkait dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yaitu: ketekunan, keteraturan, kontrol diri, tanggungjawab, konservatif dan kebajikan. Masing-masing faktor dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) ketekunan: individu dengan skor yang tinggi akan nampak sebagai individu yang bekerja keras, ambisius, percaya diri, banyak akal, (2) keteraturan: individu dengan skor yang tinggi cenderung sebagai individu yang memiliki perencanaan dan mengorganisir tugas serta aktivitasnya, (3) kontrol diri: individu dengan skor yang tinggi adalah individu yang hati-hati, sabar, berfikir dengan jernih dan kepala dingin; (4) tanggungjawab: individu dengan skor yang tinggi akan nampak sebagai individu yang dengan sepenuh hati menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, bersedia melayani orang lain, seringkali berkontribusi dalam waktu dan uang untuk komunitasnya, tidak berhitung untung dan rugi dari kegiatan yang dilakukan, tetapi kegiatan dikerjakan karena adanya kesadaran menjalankan tugas dan tanggungjawabnya, cenderung kooperatif dan teguh pada pendirian; (5) konservatif: individu dengan skor yang tinggi menggambarkan individu yang mematuhi aturan, adat kebiasaan, norma dan harapan, dan (6) kebajikan: individu dengan skor yang tinggi akan nampak sebagai individu yang cenderung bertindak sesuai moral dan norma norma baik. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka indikator dari *conscientiousness* yang digunakan dalam penelitian ini adalah

ketekunan, keteraturan, kontrol diri, tanggungjawab, konservatif dan patuh pada norma.

#### **2.4 Kongruensi Nilai**

Menurut Herrbach & Mignonac (2007) nilai personal adalah hal apa yang diyakini, diinginkan secara intrinsik dan menjadi panduan bagi tindakan dan keputusan-keputusan yang dibuat oleh individu. Nilai merupakan konsep dan keyakinan mengenai situasi, tujuan yang diinginkan atau perilaku yang ditampilkan ketika menghadapi situasi spesifik, pilihan petunjuk atau panduan untuk berperilaku menghadapi kejadian atau situasi berdasarkan kepentingan relatif (Wang *et al.*, 2011). Prinsip-prinsip yang mengarahkan seseorang dalam kehidupan tersebut, bisa berubah seiring dengan berjalannya waktu, mengarahkan pada pemilihan perilaku dan menjadi sesuatu yang dinamis. Hal ini menjelaskan bahwa nilai menjadi pendorong bagi timbulnya perilaku, termasuk perilaku di tempat kerja.

Pegawai melewati sebagai besar waktunya berada di lingkungan kerja sehingga nilai-nilai kerja merupakan hal yang signifikan dalam membentuk sikap kerja pegawai. Nilai kerja mencerminkan tujuan, hasil yang diinginkan dari suatu usaha dan pekerjaan selama waktu kerja berlangsung. Nilai-nilai yang menjadi rujukan dalam penelitian Herrbach & Mignonac (2007) yaitu integritas, yang meliputi kejujuran, ketulusan, kepercayaan dan tanggungjawab sosial. Ketika individu meyakini nilai tersebut, maka akan menjadi standard dan panduan dari suatu perilaku atau tindakan yang akan dilakukan. Boyatzis, Richard & Annie, (2005) membagi dalam 3 (tiga) nilai, yaitu nilai pragmatis, nilai intelektual, dan

nilai kemanusiaan. Keyakinan akan nilai pada diri pegawai akan menentukan jenis-jenis aktivitas yang memiliki nilai kebermaknaan bagi diri individu.

Nilai pragmatis yang berbasis pada filosofi pragmatis, utilitarianisme dan konsekuensialisme berpandangan bahwa seseorang cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang manfaatnya dapat terukur melalui pencapaian hasil akhir atau pencapaian tujuan. Pegawai dengan keyakinan pada nilai intelektual yang berbasis pada filosofi rasionalisme, akan cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang memiliki kontribusi konseptual guna pemahaman terhadap sesuatu hal. Keyakinan atas nilai humanistik, akan membuat pegawai cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang memiliki kontribusi memberikan afeksi pada orang lain dan yang berdampak pada kualitas hubungan dengan orang lain (Boyatzis, Richard & Annie Mc.Kee., 2005).

Sifat dari nilai relatif menetap pada diri individu, walaupun dalam kondisi tertentu dapat berubah (Kumar, 2012). Nilai diyakini mempengaruhi secara substansial respon individu baik secara berperilaku maupun dari sisi afektif. Perubahan nilai dapat terjadi, dan biasanya diawali dengan adanya kejadian atau peristiwa yang tidak menyenangkan, mengarah pada perilaku tidak etis dan tidak membuat nyaman pegawai (Kumar, 2012). Pada tingkat organisasi, nilai dipandang sebagai komponen utama dari budaya organisasi, dan dianggap sebagai sesuatu yang berharga, dan nilai itu akan dianggap sebagai nilai bersama dari anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa nilai bersama merupakan komponen yang membentuk suatu budaya organisasi, namun demikian, dalam

implementasinya nilai bersama ini tidak selalu kongruen dengan nilai masing-masing individu.

Penelitian mengenai kongruensi nilai diantaranya mengkaji bahwa kongruensi nilai mempengaruhi keputusan karir seseorang (Kumar, 2012), berdampak pada sikap serta perilaku kerja (Herrbach dan Mignonac, 2007). Ketika pegawai mengevaluasi bahwa nilai-nilai yang dianutnya dapat diimplementasikan di organisasi, maka pegawai akan memberikan kontribusi yang maksimal pada organisasi. Sebaliknya jika ada ketidaksesuaian nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi dengan nilai yang dianut, maka pegawai akan merasa tidak nyaman, mengalami ketidakpuasan kerja, tidak adanya keterikatan kerja dan bahkan dapat membuat keputusan untuk meninggalkan organisasi.

Kongruensi antara nilai individu dan organisasi mencerminkan adanya keselarasan antara nilai dan tujuan dari pegawai dengan nilai dan tujuan yang ada di organisasi. Nilai memainkan peranan penting dalam menentukan persepsi dan interpretasi seseorang atas suatu situasi. Konsep kongruensi ini terkait dengan kajian tentang *person-environment (P-E) fit* dan *person-organization (P-O) fit*. Teori *P-E fit* mengasumsikan bahwa pegawai akan lebih memilih berada dalam lingkungan yang memiliki nilai dan keyakinan yang selaras dengan nilai dan keyakinan yang dimiliki (Amos & Weathington, 2008). *P-E fit* didefinisikan sebagai derajat dari kongruensi atau kesesuaian antara pegawai sebagai *person* dan lingkungan. *P-E fit* merujuk pada kompatibilitas antara person dan organisasi, kesesuaian antara kebutuhan individu dan organisasi.

Konsep *P-E fit* didasarkan pada teori perilaku interaksionis (Sekiguchi, 2004), bahwa perilaku merupakan fungsi dari individu dan lingkungan, sehingga karakteristik personal dan situasi tidak dapat dianggap sebagai komponen yang terpisah dalam menjelaskan variabel sikap dan perilaku. Hal tersebut menjelaskan bahwa konsep kesesuaian antara nilai, keyakinan pegawai dan organisasi merupakan hal yang penting, karena jika pegawai merasa sesuai atau kongruen dengan organisasi, maka pegawai akan menunjukkan sikap dan perilaku yang positif. Tingginya identifikasi *P-E* mengarah pada kongruensi yang kuat antara minat dan kebutuhan, tujuan dari organisasi dan individu, serta timbulnya kemauan untuk berkontribusi pada organisasi melebihi tugas yang diemban pegawai (Yaniv, 2010). Konsep *P-E fit* menjadi kajian dalam bidang perilaku organisasi dengan dasar bahwa pegawai akan merasa dekat dengan karyawan lain yang memiliki nilai yang sama dan akan merasa tidak nyaman jika berada diantara pegawai yang memiliki nilai berbeda atau dengan lingkungan yang memiliki atau mengimplementasikan nilai yang berbeda.

Ada 3 (tiga) dimensi untuk mengkonseptualisasikan *P-E fit* (Sekiguchi, 2004), yaitu: (1) *Supplementary versus Complementary Distinction*, dimana *supplementary fit* terjadi ketika pegawai mempersepsikan sesuai dengan orang lain dalam organisasi, karena pegawai memiliki karakteristik yang sama dengan orang lain. *Complementary fit* terjadi ketika karakteristik seseorang dapat menyempurnakan atau menutupi kekurangan yang ada di lingkungan atau di organisasi. Kesesuaian timbul karena adanya bentuk saling melengkapi dengan karakteristik yang relevan antara pegawai dan organisasi. Dapat

disimpulkan bahwa dalam model suplementer, lingkungan diterjemahkan dari perspektif anggota organisasi (yang ada dalam organisasi) dan pada model komplementer, lingkungan dianggap sebagai bagian dari individu yang tergabung sebagai anggota organisasi tersebut; (2) *Needs-Supplies versus Demands-Abilities Distinction*, yang menjelaskan bahwa lingkungan dianggap harus memenuhi sumber daya keuangan, fisik dan psikologis, kesempatan yang terkait dengan tugas, aspek interpersonal, dan kesempatan berkembang yang dituntut oleh individu. Jika sumberdaya dari lingkungan tersebut sesuai dengan kebutuhan individu, maka *needs-supplies fit* tercapai. *Demand-abilities fit* tercapai ketika individu dapat memenuhi tuntutan lingkungan yaitu kontribusi individu dalam bentuk kontribusi waktu, usaha, komitmen, pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan. *Needs-supplies fit* terjadi ketika lingkungan bisa memenuhi kebutuhan individu, dan *demand abilities fit* terjadi ketika kemampuan individu dapat memenuhi tuntutan lingkungan; (3) *Perceived (Subjective) versus Actual (Objective) Distinction*, yaitu kondisi *subjective fit* terjadi berdasarkan penilaian individu bahwa individu sesuai dengan lingkungannya, berdasarkan evaluasi individu mengenai seberapa besar tingkat kesesuaian dengan lingkungan, sedangkan *objective fit* merupakan perbandingan antara karakteristik individu dan lingkungan.

*P-O fit* merupakan kesesuaian atau kongruensi antara orang dan organisasi atau dalam hal ini adalah kongruensi yang terjadi antara pegawai dan organisasi. Menurut Kristof (1996) *P-O fit* adalah kompatibilitas antara orang dan organisasi, dimana kondisi tersebut terjadi ketika (1) satu pihak menyediakan kebutuhan

pihak yang lain, (2) kedua belah pihak saling berbagi karakteristik utama yang mendasar, dan (3) dalam kondisi kedua hal tersebut. Hal tersebut berarti bahwa kongruensi dapat terjadi jika satu pihak menyesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh pihak lain dan atau kedua belah pihak saling sepakat untuk melakukan penyesuaian nilai-nilai yang menjadi rujukan dalam berkegiatan.

Ada empat konseptualisasi dalam *P-O fit*, yaitu (1) mengukur kesamaan karakteristik dari individu dan organisasi, dimana pengukuran yang sering digunakan adalah kongruensi nilai, (2) kongruensi tujuan, yaitu tujuan dari pemimpin dan rekan dalam organisasi. Operasionalisasi dari *P-O fit* pertama dan kedua tersebut mencerminkan perspektif *supplementary fit*; 3) kesesuaian antara preferensi dan kebutuhan individu dengan sistem dan struktur yang ada di organisasi, yang merefleksikan perspektif *needs-supplies fit* dan 4) kesesuaian antara karakteristik kepribadian individu dan iklim organisasi, yang merefleksikan *perspektif supplementary dan needs-supplies fit*.

Identifikasi nilai dilakukan oleh Schwartz (1992 dalam Wang *et al.*, 2011), yang menggunakan sepuluh jenis nilai universal yaitu *power, achievement, hedonism, stimulation, self-direction, universalism, benevolence, tradition, conformity, dan security*. Nilai-nilai tersebut secara khusus berhubungan dengan perilaku, manusia dan kejadian. Ada lima jenis nilai yang berhubungan dengan PKO (OCB) yaitu *universalism, conformity, self-direction, security, benevolence*. Masing-masing nilai tersebut memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut: (1) nilai *universalism* terdiri dari kedamaian, keindahan, melindungi lingkungan; (2) *conformity* yaitu disiplin diri, kepatuhan, (3) *self direction* yang terdiri dari

kebebasan, ketidaktergantungan, kebebasan memilih tujuan, (4) *security* yaitu stabilitas tatanan sosial, timbal balik yang sesuai, kebersihan dan kesehatan, (5) *benevolence*, dengan dimensi suka menolong, ramah dan tanggungjawab (Wang *et al.*, 2011). Selain itu, Cohen (2011) mengidentifikasi sepuluh tipe nilai lintas budaya dan dapat digunakan untuk mengekspresikan prioritas nilai. Kesepuluh nilai tersebut yaitu *hedonism, stimulation, self direction, universalism, benevolence, conformity, tradition, security, power, achievement*.

Amos & Weathington (2008) dalam penelitiannya menggunakan tujuh jenis nilai yaitu: superioritas kualitas, superioritas layanan, inovasi, pentingnya detail, komunikasi, orientasi profit dan pencapaian tujuan. Nilai yang diyakini oleh individu lekat dengan nilai etis yang berlaku di lingkungan dimana individu berada. Kongruensi nilai-nilai etis oleh Herrbach & Mignonac (2007) didefinisikan sebagai prinsip-prinsip yang terkait dengan kewajiban moral dan konsensus sosial. Nilai-nilai etis ini diidentifikasi dengan nilai-nilai *courtesy, consideration, fairness, moral integrity (honest, sincere, trustworthy, socially responsible)* dan *social equity*, dimana kongruensi diukur dengan membandingkan antara rata-rata pentingnya nilai-nilai tersebut menurut individu dengan persepsi individu mengenai kepedulian organisasi terhadap nilai-nilai tersebut.

Peneliti lain yaitu Kumar (2012) menguraikan ada dua puluh empat jenis nilai yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi adanya kongruensi nilai, yaitu: (1) nilai-nilai harmoni yang merupakan kenyamanan/ kesesuaian dengan lingkungan yaitu humoritas, pertimbangan, kesopanan, kerjasama, memaafkan, formalitas dan kesamaan sosial; (2) nilai tentang keadilan, yaitu nilai-nilai yang

terkait dengan kewajaran, keterbukaan, kelogisan dan integritas moral; (3) nilai *bottom-line* yaitu nilai-nilai dasar dalam mengerjakan sesuatu, yang terdiri dari adaptabilitas, ketekunan dan keekonomisan; (4) nilai yang terkait dengan *progress*, yaitu nilai-nilai mengenai keluasan wawasan, kreativitas dan pengembangan serta kemajuan; (5) *conservative*, yang mengandung nilai-nilai kehati-hatian, eksperimentasi dan ketaatan; (6) *orderliness* atau keteraturan; (7) *leadership*, yang terdiri dari agresivitas dan inisiatif; (8) *freedom* meliputi nilai otonomi dan kebebasan. Pendapat lain mengenai pengkategorian nilai-nilai individu dilakukan oleh Boyatzit & Mc. Kee (2005), Ostroff, Shin & Kinicki (2005), Van Vureen *et al.* (2007), Cable, DeRue & Scott (2002), dan Posner (2010).

Boyatzit & Mc. Kee (2005) membagi dalam tiga nilai, yaitu nilai pragmatis, nilai intelektual, dan nilai kemanusiaan. Nilai pragmatis berbasis pada filosofi pragmatis, utilitarianisme dan konsekuensialisme. Individu yang menganut nilai pragmatis cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang kebermanfaatannya dapat terukur melalui pencapaian hasil akhir atau pencapaian tujuan. Nilai intelektual berbasis pada filosofi rasionalisme, dimana individu dengan rujukan nilai intelektual ini akan cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang memiliki kontribusi konseptual guna pemahaman terhadap sesuatu hal. Nilai humanistik, yang berbasis pada filosofi humanisme dan komunitarianisme, akan memandu individu untuk cenderung menentukan nilai kebermaknaan bagi dirinya dari aktivitas-aktivitas yang memiliki kontribusi memberikan afeksi pada orang

lain, dan yang berdampak pada kualitas hubungan dengan orang lain. Pembahasan mengenai pengukuran kongruensi nilai menjadi bagian penting dalam memahami makna kongruensi nilai.

Pengukuran kongruensi nilai dapat dilakukan melalui persepsi personal pegawai mengenai kongruensi antara nilai dari organisasi dan nilai yang diyakini oleh pegawai (Yaniv, Lavi & Siti 2010). Kongruensi nilai merupakan kongruensi antara nilai yang dianut pegawai dengan nilai-nilai yang diberlakukan di organisasi saat ini dengan memberikan respon terhadap nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi dan selanjutnya merespon ada atau tidak nilai-nilai tersebut sebagai bagian dari nilai yang dianut oleh individu yang bersangkutan.

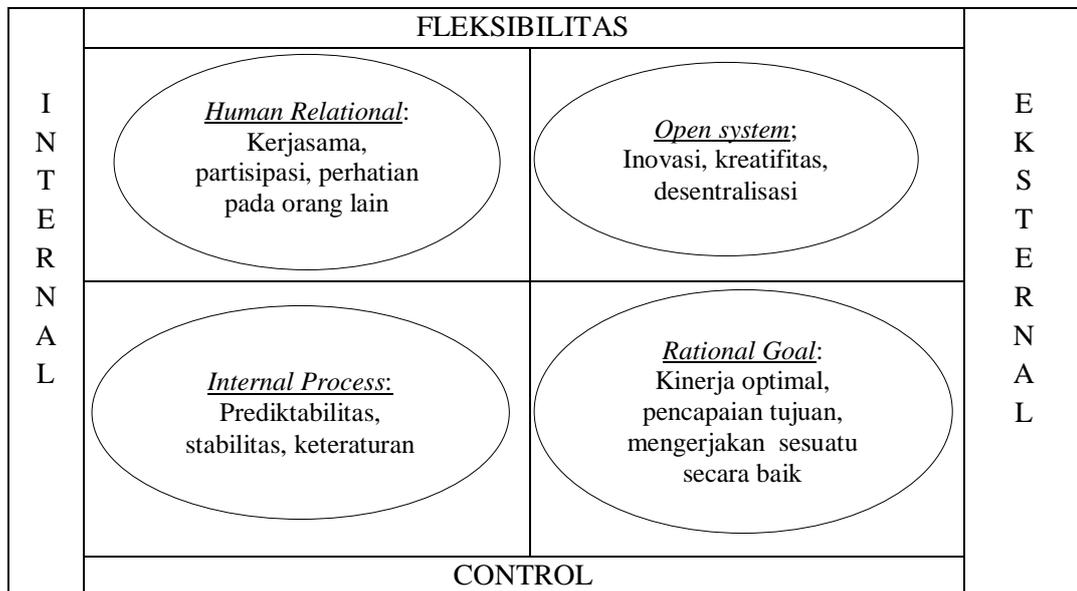
Pengukuran dari kongruensi nilai tersebut didukung oleh Kumar (2012), dalam penelitiannya menguraikan bahwa pengukuran kongruensi nilai dilakukan dengan cara pegawai memberikan evaluasi mengenai kesesuaian nilai yang diyakini dan dianut dengan nilai-nilai yang menjadi dasar bagi berjalannya operasional organisasi. Metode pengukuran ini dapat dilakukan dengan asumsi bahwa pegawai memahami mengenai nilai yang diyakini, memahami nilai-nilai yang mendasari berjalannya nilai tersebut di organisasi, memahami relevansi nilai-nilai yang diimplementasikan organisasi dengan nilai yang dianut oleh pegawai, mengerti nilai-nilai yang diyakini oleh orang lain, dan yang terakhir adalah memiliki kemampuan untuk membandingkan serangkaian nilai-nilai, baik nilai pribadi, nilai orang lain dan nilai organisasi.

Menurut Ostroff, Shin & Kinicki *et al.* (2005), ada dua jenis pengukuran yaitu pertama, pengukuran langsung (*direct*) yang didasarkan pada persepsi diri individu mengenai kesesuaian nilai yang dianut dengan nilai yang ada di lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Van Vuren *et al.* (2007), bahwa pengukuran langsung dilakukan melalui seberapa jauh individu mempersepsikan bahwa nilai yang diyakininya *fit* dengan nilai organisasi, dengan mengidentifikasi seberapa *fit* nilai individu dengan nilai organisasinya.

Pengukuran kedua, yaitu pengukuran tidak langsung (*indirect*), merupakan pengukuran yang menjelaskan adanya perbandingan antara pengukuran nilai personal individu dan pengukuran independen dari lingkungan (persepsi dari diri individu dibandingkan dengan persepsi dari individu yang lain). Pengukuran dengan tidak langsung juga didukung oleh Van Vuren *et al.* (2007), yang berpendapat bahwa pengukuran tidak langsung dilakukan melalui perbandingan statistik antara persepsi diri mengenai nilai-nilai dari diri dan kesesuaian nilai dalam organisasi, dan pengukuran tidak langsung dapat dilakukan dengan menggunakan CVF: *Competing Value Framework* (Quinn 1983 dalam Van Vuren *et al.*, 2007), dimana pengukuran tidak langsung dilakukan oleh individu dengan memberikan penilaian pada masing-masing kuadran nilai organisasi dengan rentang nilai 1 (sama sekali tidak bernilai) sampai dengan nilai 7 (sangat bernilai), selanjutnya individu diminta untuk memilih kuadran model nilai yang sesuai dengan dirinya.

Adapun kuadran dalam CVF adalah sebagai berikut sesuai dengan gambar

2.1



Gambar 2.1 *Competing Value Framework*. Sumber: Van Vuren *et al.*, 2007

Pengukuran persepsi mengenai nilai dapat menimbulkan bias. Untuk mengurangi bias dalam pengukuran kongruensi, maka yang dapat dilakukan menurut Van Vuren *et al.* (2007) adalah dengan merangking nilai dari yang sangat penting sampai dengan sangat tidak penting dan dengan mendesain pengukuran yang berbasis pada CVF.

Kongruensi terjadi ketika individu mempersepsikan bahwa nilai individu dan nilai organisasi memiliki kesesuaian, yaitu sama-sama tinggi atau sama-sama rendah. kongruensi terjadi jika nilai individu dipersepsikan lebih tinggi daripada nilai organisasi atau sebaliknya. Hubungan antara kongruensi dengan terbentuknya sikap positif pada individu tergantung pada kesenjangan yang ada.

Menurut (Ostroff *et al.*, 2005), kesesuaian langsung atau subyektif memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap sikap kerja daripada kesesuaian tidak langsung atau kesesuaian aktual, hal ini berarti bahwa persepsi individu lebih

dapat menentukan sikap dan perilaku seseorang. Pengukuran dengan cara yang lain dilakukan oleh Posner (1985 dalam Posner 2010), yaitu kongruensi nilai personal diukur dengan indikator *shared value* yang menggambarkan bahwa nilai-nilai pribadi individu secara umum sesuai dengan nilai-nilai organisasi. Selain itu, Cable & DeRue (2002), Yaniv *et al.* (2010) dan Postner (2010) menggunakan pengukuran yang mendasarkan evaluasi individu mengenai kesesuaian nilai-nilai yang menjadi rujukan dalam kehidupan pribadi individu dengan nilai-nilai yang ada di organisasi, kesesuaian dengan nilai dan budaya organisasi.

Memperhatikan beberapa identifikasi nilai seperti yang telah diuraikan di atas, maka pada penelitian ini pengukuran kongruensi menggunakan pengukuran secara langsung dan umum, berdasarkan persepsi individu mengenai kesesuaian nilai pribadi dengan nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi. Pertimbangan peneliti adalah individu dapat mengevaluasi kesesuaian mengenai nilai-nilai yang dianut, yang dirujuk dan yang diyakini dalam melaksanakan aktivitas termasuk aktivitas kerja dengan nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi.

Indikator kongruensi nilai yang digunakan dalam penelitian ini meliputi

- 1) kesesuaian nilai (*value*) yang dirujuk, yang merupakan kesesuaian antara nilai yang menjadi rujukan dalam kehidupan dengan nilai-nilai yang ada di organisasi,
- 2) kesesuaian nilai yang diyakini, yaitu kesesuaian antara nilai yang diyakini secara pribadi dengan nilai-nilai yang diterapkan di organisasi dan
- 3) kesesuaian

prinsip, yaitu adanya keselarasan antara prinsip hidup yang dianut dengan prinsip kerja di organisasi.

## 2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana individu merasakan pengalaman dengan pekerjaannya. Sikap yang positif atas pekerjaannya menunjukkan adanya kepuasan kerja, sebaliknya sikap yang negatif atas pekerjaannya menggambarkan ketidakpuasan (Dugguh & Ayaga, 2014). Kepuasan kerja merupakan respon psikologis multidimensional dari individu atas pekerjaannya, yang terdiri dari komponen kognitif (evaluatif), afektif (emosional) dan komponen perilaku (Hulin & Judge, 2003).

Menurut Robbins & Judge (2014), kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, merupakan hasil evaluasi mengenai karakteristik pekerjaan. Pegawai dengan tingkat kepuasan tinggi memiliki perasaan yang positif tentang pekerjaannya. Perasaan positif yang timbul tidak hanya pada teknis pekerjaan, tetapi lebih dari hal tersebut, seperti pada hubungan dengan atasan, rekan atau bawahan, kepuasan terhadap kebijakan atau prosedur serta puas atas tercapainya standard kerja.

Kepuasan kerja pegawai menjadi bagian yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia di organisasi. Pegawai mengalami kepuasan dalam level yang bervariasi antar individu, tergantung pada jenis pekerjaan, dan aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan untuk lebih dapat menimbulkan kepuasan kerja (Nagar, 2012). Kepuasan kerja menurut Locke (1976, dalam Zeinabadi, 2010) merupakan emosi positif atau perasaan nyaman

atas pekerjaan atau pengalaman kerja, dan sebagai ekspresi perasaan pegawai atas pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap kerja yang didasarkan pada persepsi pegawai atas pekerjaan, aspek-aspek dalam pekerjaan, dan lingkungan pekerjaannya, serta bagaimana sikap pegawai atas pekerjaannya dan bagaimana reaksi pegawai atas pengalaman dalam bekerja (Abraham, 2012).

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi perasaan positif yang muncul dari adanya evaluasi atas pekerjaan, perasaan yang muncul karena pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan, adanya pemenuhan kebutuhan atas aspek-aspek dalam pekerjaan dan adanya persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah bernilai. Kepuasan kerja berkaitan dengan hal, kondisi, atau aspek-aspek dalam pekerjaan berdasarkan pengalaman dalam mengerjakan tugas-tugas di tempat kerja.

Hal penting dalam mengkaji kepuasan kerja adalah pada pengukuran kepuasan kerja tersebut. Menurut Robbins & Judge (2014), ada dua pendekatan yang secara luas digunakan, yaitu 1) menggunakan skala tunggal yang menilai kepuasan kerja secara umum, dan 2) menggunakan hasil akhir dari sejumlah aspek pekerjaan. Pada penelitian kepuasan kerja, kedua skala tersebut dapat digunakan karena sama-sama memiliki validitas yang baik (Robbins & Judge, 2014).

Selain pengukuran mengenai kepuasan kerja, hal lain yang terkait dengan kepuasan kerja adalah mengenai penyebab dari kepuasan kerja. Ada tiga pendekatan yang menjelaskan mengenai antecedenen dari kepuasan kerja (Judge & Klinger, 2007) yaitu: 1) pendekatan situasional, yang menguraikan bahwa timbulnya kepuasan kerja disebabkan karena karakteristik dari pekerjaan itu

sendiri atau karena aspek lingkungan; 2) pendekatan disposisional, yang mengasumsikan bahwa kepuasan kerja timbul karena adanya aspek psikologis yang secara positif menimbulkan perasaan positif; 3) pendekatan interaksi, yang berpendapat bahwa kepuasan kerja timbul karena adanya interaksi antara faktor situasional dan faktor psikologis.

Kepuasan kerja dapat dikupas dari sudut pandang teori Dua Faktor dari Herzberg (1959, dalam Shah *et al.*, 2012) yang menguraikan bahwa kepuasan kerja pegawai tergantung pada pemenuhan kebutuhannya, dimana faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan. Teori Dua Faktor menyebutkan faktor-faktor kepuasan kerja merupakan faktor motivator dan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan disebut sebagai *hygiene factor*. Aspek motivator adalah aspek yang berhubungan dengan isi pekerjaan (*content factor*) dan *hygiene factor* merupakan aspek konteks yaitu yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan (Ino Yuwono *et al.*, 2005).

Faktor-faktor yang terkait dengan kepuasan kerja dan merupakan faktor isi pekerjaan meliputi 1) pekerjaan itu sendiri, yang dirasakan dari pekerjaan itu sendiri adalah besarnya tantangan pekerjaan; 2) tanggungjawab, merupakan besar kecilnya tanggung jawab dalam pekerjaan; 3) kemajuan, besar kecilnya kemungkinan pegawai mengalami kemajuan dalam pekerjaannya; 4) capaian, merupakan besar kecilnya kemungkinan pegawai mencapai kinerja yang lebih tinggi; 5) pengakuan, yaitu mengenai seberapa besar pengakuan yang dirasakan oleh pegawai atas hasil kerjanya. Faktor konteks pekerjaan yang terkait dengan kepuasan kerja pegawai meliputi: 1) kebijakan organisasi, yang dilihat adalah

kesesuaian kebijakan yang diimplementasikan pada organisasi; 2) gaji, tingkat keadilan dan kewajaran yang dirasakan pegawai sesuai dengan kinerjanya; 3) supervisi, bentuk supervisi yang diterima dari atasan; 4) hubungan dengan rekan kerja; 5) kondisi kerja, yang mencerminkan tingkat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaan. Selain teori Dua Faktor, maka teori lain yang terkait dengan kepuasan kerja adalah teori *Discrepancy*.

Teori *Discrepancy* menjelaskan bahwa pegawai akan merasa puas ketika tidak ada perbedaan antara apa yang diharapkan atau diinginkan dengan persepsinya mengenai kondisi kenyataan yang ada. Cara mengukur kepuasan kerja pegawai jika merujuk pada teori ini adalah dengan menghitung perbedaan atau selisih antara apa yang seharusnya ada menurut pegawai (apa yang diharapkan, dibutuhkan) dengan kondisi kenyataan yang dirasakan, dan tingkat kepuasan kerja seseorang tergantung pada besarnya kesenjangan tersebut.

Selanjutnya adalah penjelasan mengenai teori kepuasan kerja yang lain yaitu teori *Equity*. Menurut teori *Equity*, pegawai akan merasa puas atau merasa tidak puas tergantung pada apakah pegawai merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi atau kondisi yang ada. Menurut teori ini ada tiga elemen yang penting yaitu elemen *input*, merupakan sesuatu hal berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk kontribusinya pada pekerjaan, *outcome* yaitu sesuatu hal berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk kontribusinya pada pekerjaan dan *comparison person* kepada orang lain atau dengan siapa pegawai membandingkan rasio *input – outcomes* yang dimilikinya dan ini bisa berupa seseorang di organisasi yang sama, atau organisasi berbeda, atau bisa pula dengan

dirinya sendiri diwaktu lampau. Oleh karena itu, setiap pegawai akan membandingkan rasio *input – out comes* dirinya dengan rasio *input – out comes* orang lain, dan rasa puas akan timbul jika perbandingan tersebut dianggap cukup adil. Jika pegawai merasakan adanya perbandingan yang tidak adil maka bisa menimbulkan rasa tidak puas.

Kinerja perguruan tinggi utamanya tergantung dari efektivitas proses pengajaran, dimana dosen memegang peranan penting untuk menjalankan fungsi tersebut. Pada kondisi dosen merasakan kepuasan dan termotivasi atas pekerjaannya, maka dosen akan dapat berkontribusi maksimal secara fisik dan psikologis serta menciptakan iklim atau suasana kelas yang mampu memotivasi mahasiswa untuk berkinerja secara baik. Kepuasan kerja yang terkait dengan dunia kampus bagi dosen adalah kepuasan atas proses pengajaran, perasaan positif terhadap proses pendidikan, perasaan positif terhadap mata kuliah yang diajarkan kepada mahasiswa, dan perasaan positif atas proses pembimbingan kepada mahasiswa yang ada di kampus, kepuasan terhadap aktivitas pengajaran, dan kepuasan terhadap aktivitas di luar tugas mengajar mahasiswa (Wefald & Doney, 2009).

Tingkat kepuasan kerja dapat diukur melalui beberapa instrumen yaitu 1) *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)*, skala ini menggunakan ukuran untuk menunjukkan kesukaan atau ketidaksukaan terhadap pekerjaan melalui berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja melalui skala bentuk panjang atau lengkap dengan jumlah item yang banyak (seratus aitem) atau skala bentuk pendek yang berisi dua puluh butir pernyataan; 2) *Job Descriptive Index (JDI)*

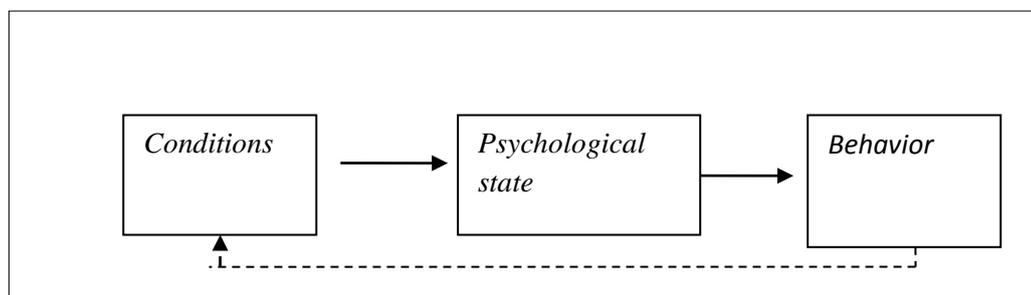
*dimana dengan* skala tersebut reponden mendeskripsikan pekerjaannya, dengan aspek-aspek spesifik pekerjaan; 3) *Job in General Scale (JIGS)* yang diukur melalui beberapa sifat dan frase tentang pekerjaan secara general, 4) *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang terdiri dari tiga puluh enam butir pernyataan untuk mengukur sembilan macam aspek pekerjaan dan lingkungan kerja dan skor kepuasan kerja secara keseluruhan diperoleh dengan menjumlahkan skor-skor aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator formatif kepuasan kerja ada dua, yaitu kepuasan terhadap isi pekerjaan dan kepuasan atas konteks pekerjaan. Kepuasan isi pekerjaan sebagai dosen atau kepuasan intrinsik meliputi kepuasan terkait dengan pekerjaan sebagai dosen, puas dengan tugas yang penuh tantangan, kepuasan karena adanya tanggungjawab yang diemban sebagai dosen, puas atas kemajuan yang dialami selama berprofesi sebagai dosen, dan puas atas capaian kinerja serta pengakuan kinerja. Kepuasan intrinsik pada dosen juga dapat ditimbulkan dari kegiatan pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang telah dilakukan oleh dosen, puas dengan proses pendidikan dan pembimbingan serta perwalian yang dilakukan dosen kepada mahasiswa. Selain itu, kepuasan kerja pada dosen juga terbentuk dari adanya kepuasan atas konteks pekerjaan, yaitu puas atas implementasi kebijakan akademik dalam kampus, puas atas penghargaan yang mencerminkan tingkat keadilan dengan kinerja, puas dengan supervisi yang diterima dari atasan, merasa puas atas bentuk hubungan kerja dengan sesama rekan dosen, dan puas dengan

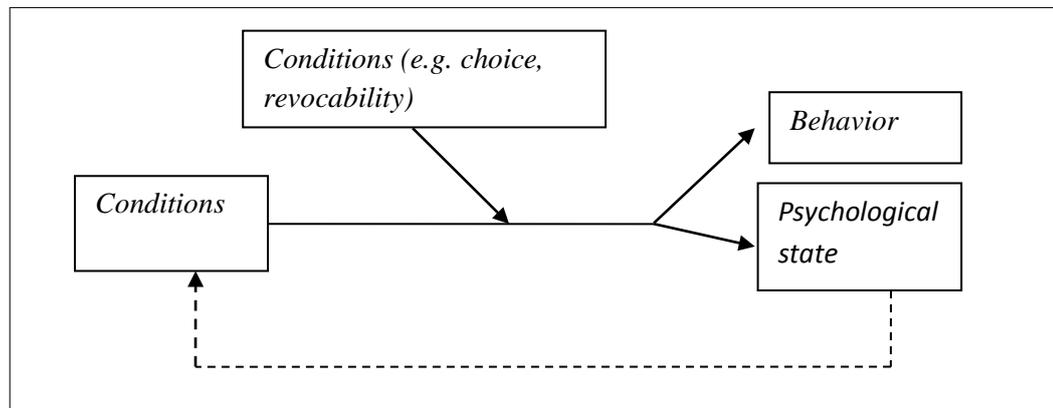
kondisi kampus yang mencerminkan adanya kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan pekerjaan sebagai dosen.

## 2.6 Komitmen Afektif

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai penerimaan dan internalisasi tujuan dan nilai organisasi serta pandangan pegawai mengenai peran pegawai dalam kontribusi pencapaian tujuan dan nilai (Schohat & Gadot, 2010). Komitmen dapat dipahami dari dua perspektif, yaitu perspektif sikap dan perilaku. Perspektif sikap memfokuskan pada bagaimana pegawai mempersepsikan mengenai hubungannya dengan organisasi, berfikir apakah nilai dan tujuan yang dimiliki selaras dengan nilai dan tujuan organisasi. Selain itu, pegawai juga mempersepsikan mengenai hal-hal yang terkait dengan kondisi organisasi dan pekerjaan sebagai dasar untuk mengikatkan diri pada organisasi. Perspektif perilaku menjelaskan tentang proses keberadaan pegawai secara tetap pada organisasi tertentu dan bagaimana pegawai berperilaku selama berada di organisasi. Kedua perspektif tersebut dapat digambarkan sebagai berikut pada gambar 2.2 dan gambar 2.3



Gambar 2.2 Perspektif Sikap Pada Komitmen Organisasi. Sumber: Meyer & Allen, 1991



Gambar 2.3 Perspektif Perilaku Pada Komitmen Organisasi. Sumber: Meyer & Allen, 1991

Komitmen organisasi dipandang sebagai fungsi dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Chahal & Mehta, 2010; Meyer & Allen, 1991). Konsep komitmen organisasi dari Porter, Steers, Mowday dan Boulians, 1974 (Whiting & Kline, 2007) merupakan pendekatan yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian. Pendekatan tersebut menguraikan bahwa komitmen organisasi mencerminkan kuatnya identifikasi dan keterlibatan seseorang dalam suatu organisasi.

Porter, Mowday dan Steers (1982, dalam Whiting & Kline, 2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai level individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu: 1) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, 2) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan 3) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Selain itu, Meyer dan Allen (1991), mengembangkan model komitmen organisasi yang terdiri dari 3 (tiga bentuk) komitmen, yaitu komitmen afektif

(sikap pegawai terhadap organisasi), komitmen normatif (rasa kewajiban dan loyalitas personal terhadap organisasi) dan komitmen *continuance* (kebutuhan pegawai untuk tetap tinggal di organisasi). Komitmen afektif terbentuk melalui proses identifikasi dan internalisasi. Identifikasi merupakan proses penerimaan dari kondisi-kondisi yang terkait dengan hubungan antara pegawai dan organisasi, sedangkan internalisasi terkait dengan penerimaan dari *shared value*. Komitmen afektif ditunjukkan dengan adanya keikatan emosi pegawai dan keterlibatan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki komitmen afektif adalah pegawai yang menerima, meyakini dan mengimplementasikan nilai-nilai organisasi yang telah diinternalisasikan, serta menunjukkan kontribusi yang besar untuk organisasi.

Komitmen afektif tercermin dari sikap pegawai untuk terlibat secara penuh di organisasi, adanya identifikasi dan ikatan pada organisasi, dikarakteristikan dengan adanya perilaku kerja yang didasarkan adanya keyakinan mengenai nilai dan sasaran yang ada di organisasi, adanya niat dan kemauan untuk tetap tinggal di organisasi, menjadi bagian dari organisasi dan memberikan kontribusi maksimal melalui upaya kerja yang melampaui standard atau target yang ditetapkan oleh organisasi. Menurut Jawahar (2006), komitmen afektif merupakan kecenderungan pegawai untuk berkomitmen terhadap organisasi karena mempertimbangkan kesejahteraan organisasi, sedangkan menurut Chahal & Mehta (2010), komitmen afektif merupakan kondisi psikologis pegawai untuk tetap tinggal di organisasi. Hal ini berarti bahwa pegawai yang memiliki

komitmen afektif pada organisasi akan memberikan kontribusi maksimal pada organisasi selama masa baktinya demi tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen afektif pada dosen tercermin dari adanya rasa bahagia untuk menghabiskan masa kerja sebagai dosen, merasa senang menjadi bagian dari organisasi dan antusias ketika mendiskusikan tentang kampus dengan orang lain. Selain itu, masalah yang dihadapi oleh kampus juga menjadi masalah pada diri individu yang memerlukan keterlibatan untuk ikut memikirkan dan memberikan solusi. Cerminan dari adanya komitmen afektif yang lain pada dosen adalah tidak pernah berfikir tentang kampus lain untuk tempat berkarir sebagai dosen, merasa menjadi bagian dari kampus dan merasa ikut memiliki, ada keterikatan emosi dan kampus memiliki arti besar bagi kehidupan pribadi dosen. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa indikator dari komitmen afektif adalah keterlibatan dalam organisasi dan adanya keterikatan emosi.

## **2.7 Keterikatan Kerja**

Menurut Kahn (1990), keterikatan merupakan pemberdayaan dari diri pegawai terhadap perannya dalam bekerja dengan memaksimalkan dirinya untuk berkontribusi secara fisik, kognitif dan emosional serta mental selama menjalankan peran untuk kepentingan organisasi. Pegawai yang memiliki keterikatan akan memberikan upaya yang maksimal karena telah mengidentifikasi pekerjaannya sebagai bagian dari diri sendiri. Keterikatan kerja tersebut menghasilkan kinerja yang positif, yaitu pada level individu berupa pengembangan pribadi dan pada level organisasi berupa kualitas kinerja. Hal ini berarti bahwa dalam menjalankan peran dan tugas tanggungjawab, pegawai

melibatkan aspek personal, menggunakan energi personal dan memaknai pengalaman emosional yang terkait dengan pekerjaan, dan peran kerja yang dijalankan oleh pegawai merupakan kesempatan untuk menampilkan perilaku, menyalurkan energi dan mengekspresikan emosi.

Memperhatikan konseptualisasi keterikatan kerja dari Kahn (1990) tersebut di atas, maka ada dua karakteristik dari keterikatan kerja (Christian, Garza & Slaughter, 2011), yaitu pertama, keterikatan kerja lebih mengarah pada hubungan psikologis dari kinerja bila dibandingkan dengan sikap terhadap organisasi atau pekerjaan. Kedua, keterikatan kerja terkait dengan penggunaan sumber daya diri dalam bekerja, ini berarti ada komponen dari energi fisik, emosional, dan kognitif yang disediakan dan dikontribusikan oleh pegawai dalam pekerjaannya secara simultan, sehingga pengalaman yang dirasakan sebagai akibat dari kontribusi tersebut adalah pengalaman yang holistik dan simultan.

Keterikatan kerja didefinisikan oleh Schaufeli, Baker dan Salanova (2006) sebagai keadaan pemikiran yang positif terkait dengan pekerjaan, ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, serta absorpsi. Keterikatan kerja merupakan kondisi afektif dan kognitif yang terkait dengan obyek tertentu, kejadian, individu dan perilaku, sedangkan semangat dikarakteristikan dengan tingginya level energi dan ketangguhan mental selama menjalankan pekerjaan, kesediaan untuk memberikan upaya pada pekerjaan dan persistensi ketika menghadapi kesulitan pada pekerjaan yang dilakukan. Dedikasi menggambarkan adanya keterlibatan yang sangat kuat pada pekerjaan dan adanya perasaan bermakna, antusias, inspiratif, bangga dan tertantang ketika menjalankan pekerjaan. Absorpsi ditandai

dengan adanya konsentrasi penuh dan keasyikan menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang dalam pekerjaan yang ditekuni.

Definisi dari Schaufeli, Baker dan Salanova (2006) tersebut mengandung komponen-komponen penting yaitu kondisi positif, merasakan bermakna dalam bekerja, kondisi afektif dan kognitif yang persisten, adanya ketangguhan mental dan fisik selama bekerja, adanya rasa berarti, antusias, inspirasi, bangga dan tertantang selama menjalankan pekerjaan, konsentrasi secara penuh, waktu berlalu demikian cepat ketika bekerja dan kemampuan menghadapi kesulitan ketika bekerja. Pengertian mengenai keterikatan kerja yang dikemukakan oleh Saaks (2006) sesuai dengan pendapat Schaufeli, Baker dan Salanova (2006), bahwa dalam keterikatan kerja mengandung komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang terkait dengan kinerja individu dalam menjalankan perannya.

Merujuk pada definisi-definisi tersebut di atas, maka keterikatan kerja merupakan kontribusi fisik, kognitif dan afektif dari individu dalam menjalankan peran atau pekerjaannya yang tercermin dari level energi yang disiapkan, disediakan dan dipergunakan untuk menjalankan pekerjaan sehingga ketika individu bekerja akan nampak sehat, ceria, semangat dan dengan kekuatan penuh berkonsentrasi dan memberikan perhatian yang terfokus pada pekerjaannya. Selain itu, individu juga merasakan bahwa pekerjaan merupakan bagian dari kehidupannya, bangga, merasa tidak bisa lepas dari pekerjaan karena adanya ketertarikan secara kuat pada pekerjaan tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Rampersad (2008) merupakan penelitian pemecahan masalah yang menjelaskan mengenai keselarasan antara ambisi

pribadi dan ambisi organisasi dalam menyelesaikan permasalahan *disengagement*. Keselarasan antara ambisi pribadi dan organisasi tercapai ketika organisasi memberikan perhatian pada aspek keterikatan kerja, karena timbulnya ketidakterikatan karyawan pada organisasi akan menurunkan kinerja organisasi yang berdampak pada ketidakpuasan pada pelanggan (Rampersad, 2008). Adanya kejelasan dan kongruensi dari nilai, prinsip pribadi dan organisasi akan menimbulkan keterlibatan individu yang pada akhirnya akan membuat individu lebih suportif, termotivasi dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi di organisasi.

Rasionalisasi teori yang dapat menjelaskan terbentuknya keterikatan kerja adalah *Social Exchange Theory* (SET). SET menjelaskan bahwa kewajiban dan tanggungjawab yang timbul dari serangkaian interaksi antara individu dengan organisasi merupakan suatu kondisi ketergantungan timbal balik, yang pada akhirnya menimbulkan kepercayaan, loyalitas dan saling ketergantungan sepanjang terjadinya interaksi tersebut. Ketika individu menerima sumber daya dari organisasi, maka individu merasa wajib untuk membalas kebaikan tersebut. Hal ini menggambarkan adanya hubungan dua arah antara karyawan dan organisasi (Saks, 2006). Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh individu untuk memberikan timbal balik itu adalah dengan menunjukkan keterikatan dalam level yang bervariasi antar individu dan tercermin dari upaya dalam memberikan kinerja yang maksimal pada organisasi.

Merujuk pada definisi dari Kahn (1990), ada dua jenis keterikatan kerja, yaitu keterikatan kerja secara fisik dan keterikatan psikologis yang terdiri dari

keterikatan kognitif dan keterikatan emosional. Pegawai dapat mengalami satu jenis keterikatan kerja pada satu saat (Abraham, 2012). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi adalah pegawai yang memiliki keterlibatan total dalam pekerjaannya dan menunjukkan semangat kerja yang tinggi sebagai bentuk kepuasan yang dirasakan. Selain itu, menurut Abraham (2012), ciri-ciri lain dari pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi adalah berdedikasi dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, akan tetap tinggal di organisasi dalam waktu yang panjang, dan lebih produktif.

Menurut Schaufeli (2012), level kekuatan keterikatan kerja pada diri individu terkait dengan jenis pekerjaan. Kondisi keterikatan kerja pada level tinggi pada umumnya ada pada jenis pekerjaan yang kompleks, pekerjaan profesional (termasuk pendidik) dan pekerjaan-pekerjaan yang memerlukan kontrol atau kewaspadaan yang tinggi dari pemegang jabatan. Individu yang memiliki keterikatan kerja yang tinggi adalah individu yang merasakan kepuasan dengan pekerjaan karena adanya tantangan dan hal itu dirasa menyenangkan dan menimbulkan motivasi intrinsik. Model Schaufeli merupakan model yang banyak digunakan dalam penelitian-penelitian keterikatan kerja walaupun kritikan muncul atas model tersebut, yaitu dari Shirom (2003 dalam Wefald & Downey, 2011) yang mengkritisi bahwa model Schaufeli membingungkan dengan adanya tiga komponen, karena sebenarnya hanya terdiri dari satu komponen yaitu *Vigor*, yaitu kondisi perasaan individu yang menggambarkan bahwa individu memiliki kekuatan fisik, energi emosional dan aktivitas kognitif.

Model keterikatan kerja yang lain adalah *Three-Part Model* atau *Triangle Model of Responsibility* (Britt, 1999 dalam Wefald & Downey, 2011). Menurut model tersebut, keterikatan kerja didefinisikan sebagai perasaan tanggung jawab dan komitmen seseorang pada kinerja, terkait dengan tiga hal yaitu referensi, kejadian dan identitas pekerjaan. Referensi merupakan aturan dari kewajiban pada suatu situasi dan panduan mengenai bagaimana menangani situasi. Kejadian adalah kegiatan individu ketika melaksanakan referensi dan menjalankan peran, sedangkan identitas menggambarkan peran yang bernilai, kualitas dan komitmen serta kebermaknaan pada situasi spesifik dari beberapa referensi dan kejadian. Ketika individu merasa terikat dengan pekerjaannya, maka akan timbul perasaan tanggungjawab personal atas kinerja individu yang mempengaruhi identitas individu.

Pada penelitian ini, peneliti merujuk pada konseptualisasi keterikatan kerja dari Schaufeli dengan pertimbangan bahwa konsep tiga dimensi keterikatan kerja dari Schaufeli sudah banyak dilakukan pengujian dan dikaji serta disempurnakan oleh peneliti sebelumnya, dan terbukti pengukuran dengan menggunakan dimensi semangat, dedikasi dan absorpsi dapat mengukur keterikatan kerja karyawan secara baik (Schaufeli, Baker & Salanova, 2006; Wefald & Downey, 2011; Christian, Garza & Slaughter, 2011; Seppala *et al.*, 2009), sehingga diharapkan pengukuran keterikatan kerja dalam penelitian ini juga memberikan gambaran mengenai keterikatan kerja sesuai dengan dimensi yang diukur. Selain itu, hasil pengukuran instrumen keterikatan kerja dari Schaufeli lebih bisa menggambarkan kekuatan hubungan dengan kepuasan kerja dan komitmen afektif bila

dibandingkan dengan instrumen dari Britt dan Shirom's Vigor Scale (Wefald & Doney, 2011).

Selain perbedaan tentang pengertian dan dimensi keterikatan kerja seperti yang telah diuraikan, pemaknaan keterikatan kerja juga menimbulkan perbedaan diantara para peneliti. Disatu sisi pendapat mengatakan bahwa keterikatan kerja merupakan konstruk yang tumpang tindih dengan kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterlibatan kerja. Pendapat yang lain menguraikan bahwa keterikatan kerja berbeda dengan kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterlibatan kerja. Peneliti dalam hal ini merujuk pada pendapat kedua, yaitu diantara konstruk-konstruk tersebut berbeda. Menurut Saks (2006), keterikatan berbeda dari konstruk komitmen organisasi, PKO (*OCB*) dan keterlibatan kerja.

Dukungan alasan bahwa konstruk komitmen organisasi, perilaku kewargaan organisasi dan keterlibatan kerja ada perbedaan yaitu seperti yang diuraikan oleh Michael (2011) bahwa pertama, perbedaan keterikatan kerja dari kepuasan kerja adalah kepuasan kerja merupakan evaluasi positif atau negatif dari seseorang mengenai pekerjaan atau situasi pekerjaan yang mengandung diskripsi evaluasi mengenai karakteristik atau kondisi pekerjaan, sedangkan keterikatan kerja menggambarkan aktivasi dan pengalaman individu terkait dengan pekerjaannya. Kedua, perbedaan antara keterikatan kerja dan komitmen afektif adalah (1) definisi komitmen afektif menggambarkan adanya keterlibatan emosi pada organisasi karena adanya nilai yang diinternalisasikan pada diri individu, ini berarti bahwa pada komitmen afektif ada keterlibatan afektif terhadap nilai-nilai yang dikembangkan oleh organisasi, dan keterikatan mencerminkan persepsi yang

didasarkan pada pekerjaan itu sendiri; (2) keterikatan kerja mengandung pengertian yang lebih luas karena melibatkan kontribusi diri secara keseluruhan dari aspek kognitif, emosional dan energi fisik dalam konteks pekerjaan, sedangkan komitmen afektif merupakan keterlibatan emosional dalam konteks organisasi. Ketiga, perbedaan keterikatan kerja dan keterlibatan kerja merujuk pada pengertian bahwa keterlibatan kerja merupakan keyakinan atau kondisi kognitif dari identifikasi psikologis. Keterlibatan kerja lebih pada keyakinan bahwa suatu pekerjaan memenuhi dan memberikan kepuasan yang tercermin dari adanya identifikasi dari individu atas pekerjaan itu sendiri dan hal-hal di luar pekerjaan.

Perbedaan antara keterlibatan kerja dan keterikatan kerja yaitu (1) keterlibatan kerja merupakan konstruk yang melibatkan aspek kognitif sehingga lebih sesuai jika sebagai bagian atau aspek dari keterikatan kerja, dan bukan disamakan dengan konstruk keterikatan kerja; (2) keterlibatan kerja tidak secara spesifik berkaitan dengan tugas-tugas dalam pekerjaan, tetapi lebih pada identifikasi aspek-aspek dari pekerjaan yang memuaskan kebutuhan individu.

Memahami mengenai proses terbentuknya keterikatan kerja tentu terkait dengan adanya pemahaman mengenai anteseden keterikatan kerja, dan untuk memahami dampak keterikatan kerja yang telah terbentuk pada individu dan organisasi, maka konsekuensi dari keterikatan kerja perlu pula dipelajari. Anteseden dari keterikatan kerja diantaranya meliputi karakteristik disposisional (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Wefald & Doney, 2011), kongruensi nilai (Rich, Lepine & Crawford, 2010) sedangkan konsekuensi dari keterikatan kerja

meliputi performansi tugas dan performansi kontekstual (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Wefald & Doney, 2011; Rich, Lepine & Crawford, 2010).

Pada penelitian ini, indikator dari keterikatan kerja merujuk pada indikator dari Schaufeli, Baker & Salanova (2006), terdiri dari (1) semangat, yang tercermin dari adanya keinginan ke kampus dengan semangat, dan adanya energi yang penuh ketika menjalankan tugas; (2) dedikasi, yang nampak pada antusiasme dengan pekerjaan karena pekerjaan dapat memberikan inspirasi positif serta ada kebanggaan atas apa yang dikerjakan; (3) absorpsi, yang digambarkan dengan adanya perasaan senang ketika pekerjaan optimal dan merasa waktu berlalu dengan cepat ketika mengerjakan tugas.

Berikut ini akan diuraikan mengenai hubungan antar variabel penelitian, yaitu 1) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan keterikatan kerja, 2) pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) melalui keterikatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen afektif, 3) pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

## **2.8 Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Melalui Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja**

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui keterikatan kerja, pengaruh kongruensi nilai

terhadap PKO (*OCB*) melalui kepuasan kerja, dan pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui komitmen afektif.

### **2.8.1 Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) melalui Kepuasan Kerja**

Nilai-nilai organisasi yang dipersepsikan positif oleh pegawai dan selaras dengan nilai personal menjadi prediktor yang baik dari kepuasan kerja dan PKO (*OCB*). Menurut Kristof (1996) komparabilitas yang terjadi antara orang (pegawai) dan organisasi disebabkan adanya saling kongruen diantara kedua belah pihak. Adanya perspektif kongruensi tersebut mengimplikasikan bahwa pegawai yang memiliki preferensi nilai yang sama dengan orientasi nilai yang ada di organisasi, akan lebih dapat membuat pegawai menunjukkan sikap kerja dan kinerja yang baik, karena kongruensi nilai berhubungan positif dengan kepuasan kerja (Amos & Weathington, 2008). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Lepine dan Crawford (2010) yang menjelaskan adanya kongruensi nilai dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Persepsi mengenai nilai organisasi lebih potensial sebagai prediktor dari kepuasan kerja jika dibandingkan dengan nilai personal, karena nilai personal lebih konsisten dan sulit untuk diubah karena nilai-nilai pribadi telah dipelajari serta diinternalisasi seiring dengan berjalannya usia seseorang. Nilai-nilai yang dapat memprediksikan kepuasan kerja adalah nilai-nilai tentang keadilan dan keharmonisan (Kumar, 2012) karena nilai-nilai keadilan yang terdiri dari kewajaran, keterbukaan, kelogisan dan integritas moral berperan dalam menimbulkan kepuasan intrinsik maupun kepuasan total.

Nilai-nilai organisasi yang dipersepsikan positif oleh pegawai dan selaras dengan nilai personal menjadi prediktor yang baik dari sikap dan perilaku kerja seperti kepuasan kerja dan PKO (*OCB*). Nilai organisasi yang juga dapat menimbulkan kepuasan adalah nilai-nilai keharmonisan yang terdiri dari humoritas, pertimbangan, kesopanan, kerjasama, memaafkan, formalitas dan kesamaan sosial merupakan pendorong munculnya kepuasan ekstrinsik. Dosen sebagai pegawai pendidik dan anggota organisasi dalam kampus melakukan evaluasi positif ketika mempersepsikan bahwa ada keselarasan antara nilai yang sehari-hari dianut dengan nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di kampus, sehingga timbul kepuasan pada diri dosen. Sebaliknya jika ada nilai-nilai yang tidak kongruen, maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Penelitian-penelitian dari para ahli dan praktisi berusaha untuk mengetahui tentang kepuasan kerja dan dampak yang muncul dari adanya kepuasan kerja pada PKO (*OCB*). Menurut Ino Yuwono *et al.* (2005) banyak studi yang berupaya untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja dengan perilaku multi-kriteria seperti PKO (*OCB*). Pada bentuk hubungan tersebut, kepuasan kerja didefinisikan sebagai konsep sikap dan mempunyai dampak pada perilaku kerja. Pendapat tersebut didukung dengan penelitian tentang hubungan kepuasan kerja dengan PKO (*OCB*), yang mengkaji kepuasan kerja sebagai anteseden dari munculnya PKO (*OCB*) (Zeinabadi, 2010). Hasil ini berbeda dari hasil penelitian Lepine & Crawford (2010) yang menyimpulkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan PKO (*OCB*) tidaklah signifikan.

Hubungan antara kepuasan kerja, komitmen afektif dan PKO (*OCB*) dijelaskan juga dalam hasil penelitian Chalal (2010). Menurut Chalal dan Mehta (2010), kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja dan PKO (*OCB*). Pegawai yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan berkontribusi pada organisasi dengan menunjukkan PKO (*OCB*) yang lebih baik. Pegawai yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasi akan lebih mungkin memunculkan PKO (*OCB*). Adanya rasa puas atas pekerjaan akan membuat pegawai bersedia secara sukarela melakukan aktivitas-aktivitas pekerjaan diluar tugas pokoknya. Pegawai yang bersikap positif karena adanya kongruensi antara harapan individu dengan sistem yang diberlakukan di organisasi, akan merasakan kepuasan. Selama adanya kepuasan, maka komitmen afektif juga dapat dianggap sebagai antecedent bagi PKO (*OCB*).

### **2.8.2. Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) melalui Komitmen Afektif**

Selain kepuasan kerja, komitmen pada organisasi juga merupakan kekuatan dari identifikasi dan keterlibatan pegawai, dikarakteristikan dengan keyakinan yang kuat serta penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi, dan nilai organisasi merupakan pembentuk serta pemelihara dari komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif. Menurut Vandenberg & Lance (1992), pada level tertentu, komitmen dipengaruhi oleh persepsi kongruensi antara nilai individu dan nilai organisasi. Hal ini bisa dipahami karena nilai yang diyakini oleh pegawai dapat mempengaruhi perhatian, persepsi dan interpretasi dari berbagai situasi, yang selanjutnya dapat mempengaruhi sikap kerja pegawai seperti komitmen.

Persepsi bahwa nilai individu sama atau kongruen dengan nilai yang ada di organisasi, akan lebih dapat membuat pegawai menunjukkan sikap kerja dan kinerja yang baik, diantaranya adalah komitmen (Amos & Weathington, 2008).

Hasil penelitian Cohen dan Liu (2011) juga mendukung bahwa kongruensi nilai berdampak pada komitmen, dimana komitmen afektif berhubungan dengan nilai *benevolence* dan *conformity*. Hasil penelitian Herrbach dan Mignonac (2007) juga menguraikan bahwa persepsi mengenai nilai etis di organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan prosedural, perilaku adaptif dan intensi turnover, sedangkan nilai individu hanya berhubungan dengan perilaku adaptif.

Pegawai yang bersikap positif karena adanya kongruensi antara harapan individu dengan sistem yang diberlakukan di organisasi, akan memiliki komitmen, dan komitmen organisasi dianggap sebagai prediktor yang baik bagi timbulnya PKO (*OCB*). Menurut Chen-Peng (2010) dan Pare & Tremblay (2007) komitmen merupakan tanggungjawab berperilaku yang tidak bergantung pada adanya penghargaan dan sanksi. Terkait dengan komitmen, maka PKO (*OCB*) merepresentasikan suatu keterlibatan personal dalam organisasi atau menggambarkan pengorbanan diri demi tercapainya tujuan dan kebermanfaatan bagi organisasi.

Karakteristik pegawai yang memiliki komitmen afektif (Chen-Peng, 2010) adalah sangat percaya dengan tujuan dan nilai organisasi, memiliki kemauan dan bersedia bekerja keras untuk organisasi, bersedia untuk tetap tinggal di organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Memperhatikan indikator perilaku komitmen

tersebut diatas, maka pegawai yang mempersepsikan adanya konsistensi yang tinggi antara nilai personal dan nilai organisasi lebih mungkin memunculkan perilaku prososial. Podsakoff *et al.* (Chen-Peng, 2010) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara komitmen organisasi dengan berbagai dimensi PKO (*OCB*) dan komitmen afektif secara positif berhubungan dengan perilaku diluar peran (Pare & Tremblay, 2007).

Menurut Cohen dan Liu (2011), disposisi afektif memiliki pengaruh pada bagaimana manusia memandang, menyikapi dan merespon situasi yang dihadapi termasuk lingkungan pekerjaannya. Selain itu, ketika pegawai menganggap bahwa nilai dan tujuan pribadinya kongruen dengan nilai dan tujuan organisasi, maka pegawai akan bersedia untuk mencurahkan tenaga, perasaan dan pikirannya untuk pekerjaan atau organisasi dan memberikan kontribusi yang melebihi standard serta menjadi bagian dari organisasi. Hal ini selaras dengan hasil penelitian Lepine dan Crawford (2010) bahwa adanya kongruensi nilai selain dapat menimbulkan kepuasan kerja juga menimbulkan keterikatan kerja. Namun, kesimpulan hasil penelitian Herrbach & Mignonac (2007) menguraikan hal yang berbeda yaitu persepsi mengenai nilai etis di organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja, keadilan prosedural, perilaku adaptif dan intensi turnover, sedangkan nilai individu hanya berhubungan dengan perilaku adaptif. Hal ini berarti bahwa kongruensi nilai tidak memberikan kontribusi yang signifikan bagi terbentuknya komitmen afektif dan kepuasan kerja.

Menurut Chen-Peng (2010), Pare dan Tremblay (2007), komitmen organisasi dianggap sebagai prediktor yang baik bagi timbulnya PKO (*OCB*).

Komitmen merupakan tanggungjawab berperilaku yang tidak bergantung pada adanya penghargaan dan sanksi. Dalam kaitannya dengan komitmen, maka PKO (*OCB*) merepresentasikan suatu keterlibatan personal dalam organisasi atau menggambarkan pengorbanan diri demi tercapainya tujuan dan kebermanfaatan bagi organisasi.

Karakteristik pegawai yang memiliki komitmen organisasi (Chen-Peng, 2010) adalah sangat percaya dengan tujuan dan nilai organisasi, memiliki kemauan dan bersedia bekerja keras untuk organisasi, bersedia untuk tetap tinggal di organisasi dan menjadi bagian dari organisasi. Memperhatikan indikator perilaku komitmen tersebut diatas, maka pegawai yang mempersepsikan adanya konsistensi yang tinggi antara nilai personal dan nilai organisasi lebih mungkin memunculkan perilaku prososial. Podsakoff *et al.* (Chen-Peng, 2010) menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif signifikan antara komitmen organisasi dengan berbagai dimensi PKO (*OCB*) dan komitmen afektif secara positif berhubungan dengan perilaku diluar peran (Pare & Tremblay, 2007).

Pegawai dengan komitmen yang tinggi akan cenderung menampilkan PKO (*OCB*) yang lebih baik, karena PKO (*OCB*) merupakan salah satu cara pegawai untuk menunjukkan komitmennya pada organisasi. Penelitian Zeinabadi (2010) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen afektif dengan PKO (*OCB*). Pegawai yang memiliki komitmen pada organisasi akan lebih menunjukkan perilaku yang meningkatkan nilai dan dukungan pada organisasi (Zeinabadi, 2010). Hal ini sesuai dengan pendapat Organ & Ryan

(1995) bahwa komitmen afektif juga berhubungan dengan PKO (*OCB*), khususnya pada dimensi *altruism* dan *compliance*, sedangkan komitmen kontinuan tidak menunjukkan adanya hubungan.

Hubungan antara komitmen afektif dengan PKO (*OCB*) juga dijelaskan oleh Becker & Kernan (2003) yaitu ada perbedaan hasil dari komitmen pegawai, yaitu komitmen afektif pada atasan, komitmen afektif pada organisasi, komitmen kontinuan pada atasan dan komitmen kontinuan pada organisasi. Komitmen afektif pada atasan berhubungan positif dengan kinerja *in role dan courtesy*, komitmen kontinuan pada atasan berhubungan negatif tidak signifikan dengan kinerja *in role dan courtesy*, komitmen afektif pada organisasi berhubungan positif tidak signifikan dengan *civic virtue* dan komitmen kontinuan pada organisasi berhubungan negatif dengan *civic virtue*. Komitmen afektif memfokuskan pada hubungan antara organisasi dan pegawai dengan adanya keterlibatan emosi dan mencerminkan adanya kekuatan pertukaran sosial antara pegawai dengan organisasi (Mowday *et al.*, 1979 dalam Baker, Hunt & Andrew, 2006), dalam pertukaran sosial tersebut individu menunjukkan perilaku-perilaku yang mendukung efektivitas organisasi.

Menurut Baker, Hunt & Andrew (2006), terbentuknya perilaku *altruism* dan *sportmanship* karena pengaruh komitmen afektif dan perilaku etis. Semakin tinggi komitmen pegawai, maka semakin tinggi pula perilaku etis yang ada. Terkait dengan hal tersebut, PKO (*OCB*) yang ditunjukkan oleh pegawai merupakan hasil dari sekumpulan perilaku etis yang diimplementasi oleh individu di organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Mohamed & Anisa (2012) justru

menunjukkan bahwa diantara dimensi komitmen organisasi, hanya komitmen afektif yang tidak memiliki hubungan dengan PKO (*OCB*), sedangkan komitmen normatif dan komitmen kontinuan memiliki pengaruh yang signifikan dalam menimbulkan PKO (*OCB*).

### **2.8.3 Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) melalui Keterikatan Kerja**

Salah satu hasil penelitian Lepine & Crawford (2010) menyatakan bahwa adanya keterikatan kerja pada pegawai akan menimbulkan PKO (*OCB*) yang tinggi pada pegawai, dan keterikatan merupakan penyebab utama timbulnya perilaku *extra role* (Christian *et al.*, 2011). Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan memberikan secara maksimal sumberdaya yang dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaannya, termasuk upaya-upaya yang tidak terkait dengan diskripsi pekerjaannya. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan cenderung menciptakan suasana berkonteks sosial, sehingga menimbulkan suasana yang kondusif pada tim kerja, bersedia membantu anggota tim, memberikan pendapat dan saran secara sukarela untuk efektivitas organisasi. Selain itu, Pegawai yang memiliki keterikatan akan menunjukkan inisiatif personal, perilaku proaktif dan memiliki motivasi untuk belajar (Wefald *et al.*, 2011). Hal ini didukung oleh Abraham (2012) yang menyatakan bahwa persepsi mengenai adanya keselarasan nilai pribadi dan nilai organisasi akan membuat pegawai berdedikasi dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya serta lebih produktif.

Keselarasan antara nilai yang dianut dan nilai yang diimplementasikan di organisasi, menimbulkan rasa keterikatan kerja pada individu, ditandai dengan

adanya semangat kerja yang tinggi dan maksimalisasi level energi yang disediakan oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan sehingga individu akan secara simultan menyediakan energi yang dimiliki untuk berkinerja positif dalam menyelesaikan tugasnya dan berkontribusi pada pekerjaannya. Pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan pekerjaan juga akan ditunjukkan oleh individu ketika individu merasa bahwa nilai-nilai pribadi yang dianutnya selaras dengan nilai-nilai dalam organisasi, yang pada akhirnya akan menimbulkan rasa bangga atas pekerjaannya. Adanya rasa memiliki dan bangga pada pekerjaannya akan menimbulkan kesediaan untuk berkontribusi maksimal bahkan melebihi atau diluar tugas pokoknya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kongruensi nilai dapat menimbulkan PKO (*OCB*) melalui keterikatan kerja.

#### **2.8.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif**

Terdapat beberapa kajian mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen yaitu kepuasan kerja mempengaruhi timbulnya komitmen ataukah adanya komitmen pada organisasi mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai (Zeinabadi, 2010). Vanderberg dan Lance (1992) meneliti empat model hubungan kepuasan kerja dengan komitmen, yaitu kepuasan kerja menyebabkan komitmen, komitmen menyebabkan kepuasan kerja, kepuasan kerja dan komitmen memiliki hubungan resiprokal dan tidak ada hubungan kausal antara komitmen organisasi dan kepuasan.

Model pertama yaitu kepuasan kerja menyebabkan komitmen. Model ini lebih banyak dikaji dan mendapatkan dukungan dari para peneliti. Adanya

kepuasan kerja pada pegawai dapat menimbulkan perasaan positif, dan hal ini membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi.

Model kedua, komitmen menyebabkan kepuasan kerja. Pendapat atas model hubungan ini didasarkan pada adanya perspektif komitmen dalam konteks sikap. Semakin kuat komitmen *attitudinal*, maka pegawai akan semakin memperkuat keyakinannya bahwa dari organisasinya, pegawai mendapatkan manfaat yang lebih baik dibandingkan dengan organisasi lain sehingga pegawai mengembangkan rasa puas atas pekerjaan ataupun organisasi dengan sikap yang konsisten dengan komitmen yang dirasakan. Ketika pegawai merasakan timbulnya komitmen, maka pegawai akan mengembangkan rasa puasnya terhadap organisasi dan pekerjaannya.

Model ketiga yaitu antara kepuasan kerja dan komitmen memiliki hubungan resiprokal, artinya kepuasan kerja menimbulkan komitmen dan sebaliknya, adanya komitmen pada organisasi menumbuhkan rasa puas pegawai atas hal-hal yang ada pada organisasi. Menurut Huang & Hsiao (2007) dalam penelitiannya yang juga menguji model resiprokal tersebut menyimpulkan bahwa model resiprokal merupakan model yang lebih *fit*.

Model keempat adalah tidak ada hubungan kausal antara komitmen organisasi dan kepuasan. Hasil pengujian keempat model tersebut dalam penelitian Vanderberg dan Lance (1992) menghasilkan kesimpulan bahwa komitmen menyebabkan timbulnya kepuasan kerja.

Pada *setting* penelitian di bidang pendidikan, khususnya pada Dosen, kepuasan kerja dan komitmen afektif dapat menimbulkan PKO (*OCB*). Hal ini

didukung oleh hasil penelitian Zeinabadi, (2010) yang menguraikan bahwa pada pengajar, adanya kepuasan kerja dapat menimbulkan PKO (*OCB*), demikian pula dengan komitmen afektif juga dapat menimbulkan PKO (*OCB*). Bentuk PKO (*OCB*) memiliki kekhususan terkait dengan jenis organisasi. PKO (*OCB*) pada *setting* pendidikan berbeda dengan *setting* pada jenis organisasi lainnya, sehingga dapat dipahami bahwa sikap kerja yang berupa kepuasan kerja dan komitmen sebagai anteseden dari PKO (*OCB*) juga berbeda untuk masing-masing jenis organisasi. Pada penelitian ini, model hubungan yang dikaji adalah pengaruh kepuasan kerja dosen terhadap komitmen afektif. Pertimbangannya adalah adanya kepuasan kerja baik pada isi pekerjaan maupun dari konstektual pekerjaan, lebih berperan untuk menyebabkan timbulnya komitmen, dimana model ini merupakan model yang lebih banyak dikaji. Pada penelitian ini dengan *setting* khusus dosen, peneliti bermaksud mengevaluasi dinamika pengaruh kepuasan terhadap komitmen afektif.

### **2.8.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan keterikatan kerja (Wefald *et al.*, 2011). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan pegawai maka semakin tinggi pula keterikatan kerja pegawai, semakin puas pegawai, maka akan menimbulkan semangat, dedikasi dan tingkat absorpsi yang semakin tinggi pula. Faktor-faktor kepuasan kerja seperti pekerjaan itu sendiri, penghargaan dari atasan, dukungan tim kerja, kerjasama antar departemen, kewajaran dan kesesuaian implementasi kebijakan organisasi menjadi penguat bagi terbentuknya keterikatan kerja karyawan (Abraham, 2012).

Menurut Abraham (2012), hubungan antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja ditunjukkan dengan kondisi-kondisi yang mendorong timbulnya keterikatan kerja yang secara urut sebagai berikut: hubungan dengan rekan kerja, pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuannya dalam bekerja, hubungan dengan atasan, kontribusi dari pekerjaan yang dilakukan terhadap pencapaian tujuan organisasi, kebermaknaan pekerjaan, otonomi dan kebebasan, variasi pekerjaan, stabilitas kondisi keuangan dari organisasi, budaya perusahaan, penghargaan manajemen atas capaian kinerja pegawai, pelatihan ketrampilan khusus, komitmen manajemen atas pengembangan profesionalisme, komunikasi antara karyawan dengan atasan, komitmen organisasi atas kepedulian organisasi pada program tanggungjawab sosial perusahaan, jaringan kerja, kesempatan pengembangan karir dan yang terakhir adalah kesempatan kemajuan karir.

Faktor-faktor kepuasan kerja tersebut dapat menimbulkan semangat dalam menjalankan tugas sehari-hari, menimbulkan dedikasi dan kebanggaan atas tugas dan tanggungjawab sebagai bagian dari anggota organisasi. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula semangat kerja, dedikasi dan tingkat absorpsi pegawai, dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin rendah pula semangat, dedikasi dan tingkat absorpsi pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap keterikatan kerja. Uraian teoritis selanjutnya adalah menjelaskan hubungan antara

kongruensi nilai, perilaku kewargaan organisasi melalui keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif.

## **2.9. Pengaruh *Conscientiousness* (Kesungguhan) terhadap Kepuasan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Sifat kepribadian merupakan karakteristik yang sering muncul dan mendiskripsikan perilaku individu. *Conscientiousness* (kesungguhan) merupakan sifat kepribadian yang menggambarkan karakteristik bertanggung jawab, bisa dipercaya, gigih dan teratur. Penelitian Christian, Garza, Slaughter (2011), mengkaji faktor-faktor disposisional yaitu *conscientiousness* (kesungguhan), *positive affect* dan *proactive personality* yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Keterkaitan kepribadian dengan kepuasan kerja nampak pada *trait conscientiousness* (kesungguhan) (Furnham, 2008). Pegawai dengan kecenderungan kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) cenderung bekerja keras dan sebagai hasil kerja keras tersebut, memungkinkan bagi pegawai untuk mendapatkan penghargaan berupa peningkatan gaji, promosi dan bentuk lain dari penghargaan yang pada akhirnya menambah kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Wefald, Reichard & Serrano (2011); Ilies, Scott & Judge (2011) membuktikan bahwa kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) mempengaruhi kepuasan kerja.

Pemahaman mengenai anteseden perilaku yang terkait dengan karakteristik personal, yaitu *conscientiousness* (kesungguhan) merupakan hal

penting untuk dikaji dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi. *Conscientiousness* (kesungguhan), dengan karakteristik sungguh-sungguh dalam menjalankan tugas, tekun, bertanggungjawab, dapat diandalkan, mengerjakan sesuatu dengan rencana, menyukai keteraturan, disiplin dan teguh pada pendirian. Dalam kehidupan kerja sehari-hari, individu dengan *conscientiousness* yang tinggi akan tampil sebagai seorang yang tepat waktu, teliti, cermat, dan cenderung menyelesaikan pekerjaannya sampai tuntas. Karakteristik ini memperkuat timbulnya PKO (*OCB*).

Hasil penelitian Neuman & Kickul (1998) dan Chalal & Mehta (2010) menjelaskan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) memprediksikan PKO (*OCB*), dan secara khusus berhubungan dengan masing-masing dimensi PKO (*OCB*) yaitu *altruism*, *sportmanship*, *civic virtue*, dan *organization compliance* (Chalal & Mehta, 2010). Hasil penelitian Wefald, Reichard & Serrano (2011) dan Furnham (2008) membuktikan bahwa individu dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi akan lebih menunjukkan PKO (*OCB*) bila dibandingkan dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang rendah.

Pegawai dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi cenderung bekerja keras, bertanggungjawab dan menjalankan nilai-nilai yang ada di organisasi. Dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi, akan memiliki keterlibatan tinggi dalam kegiatan yang terkait dengan tugas, ditunjukkan dengan perilaku tekun, rajin, teratur, perhatian pada hal-hal detail, berorientasi tujuan, berpikir sebelum bertindak, mengikuti aturan dan norma, dalam kegiatan kerja memiliki persiapan, perencanaan dan pengorganisasian,

melakukan kontrol, tidak suka menunda pekerjaan, disiplin dengan datang sebelum waktu yang ditetapkan, kecenderungan mengerjakan sesuatu dengan segera, bertindak sesuai seharusnya, membuat segala sesuatu menjadi teratur, dan menyukai keteraturan. Dosen yang mempersepsikan bahwa nilai pribadinya kongruen dengan nilai yang diimplementasikan di organisasi dan dosen tersebut memiliki karakteristik yang mencerminkan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi, maka akan mempengaruhi timbulnya PKO (*OCB*).

## BAB III

### KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

#### 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual tersebut pada gambar 3.1 menjelaskan mengenai hubungan antar variabel penelitian yaitu kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja serta *conscientiousness* (kesungguhan) dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Kerangka konseptual dalam penelitian ini merupakan sintesis dari penelitian-penelitian terdahulu (1) Huang & Hsiao (2007); (2) Zeinabadi (2010); (3) Neuman and Kickull (1998); (4) Chalal and Mehta (2010); (5) Vigoda (2000); (6) Amos dan Weathington (2008); (7) Christian, Garza, Slaughter (2011); (8) Herrbach dan Mignonac (2007); (9) Rich, Lepine dan Crawford (2010); (10) Becker and Kernan, (2003); (11) Mohamed and Anisa (2011); (12) Vandenberg & Lance (1992); (13) Ilies *et al.* (2009); (14) Yalabik *et al.*(2013).

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu tersebut, peneliti menggambarkan model prediksi hubungan kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, keterikatan kerja dan *conscientiousness* (kesungguhan) dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen dan diharapkan merupakan model yang memiliki *goodness of fit* yang baik.

Model prediksi hubungan antar variabel tersebut menggambarkan bahwa perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) ditinjau dari

variabel-variabel yang terkait dengan nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja serta kepribadian.

Kongruensi nilai dalam kerangka konseptual tersebut merupakan variabel yang memprediksi PKO (*OCB*) baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja. Kongruensi nilai merupakan faktor yang mempengaruhi terbentuknya kepuasan kerja pada dosen. Hal ini terjadi karena nilai-nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di kampus memiliki kongruensi dengan nilai-nilai yang dianut oleh dosen. Kesamaan antara nilai yang dirujuk dalam kehidupan sehari-hari dengan nilai-nilai yang dikembangkan di organisasi, dapat terimplementasikan dalam menjalankan kegiatan sehari-hari sehingga akan membuat pegawai mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya.

Dukungan atas hubungan antar variabel ini dijelaskan oleh Amos & Weathington (2008), Herrbach & Minonac (2007) dan Rich, Lepine & Crawford (2010), yang menjelaskan bahwa adanya kongruensi nilai menimbulkan kepuasan kerja, lebih khusus lagi bahwa ada hubungan positif antara kongruensi nilai dengan kepuasan kerja, yaitu semakin adanya preferensi nilai yang sama antara diri individu dengan organisasi maka akan menghasilkan sikap kerja dan kinerja yang semakin baik. Selain variabel kepuasan kerja, kongruensi nilai juga menjadi faktor prediktor dari komitmen afektif.

Adanya persepsi kongruensi nilai akan mempengaruhi pada bagaimana dosen memandang, menyikapi dan merespon situasi pekerjaan yang dihadapi di lingkungan kampus. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Herrbach & Minonac

(2007), Vanderberg & Lance (1992) dan Amos & Weathington (2008) yang menyimpulkan bahwa adanya persepsi kesesuaian nilai pribadi dengan nilai yang dikembangkan di organisasi akan dapat membuat individu memiliki komitmen pada organisasi. Keterikatan kerja pada dosen juga dapat terbentuk karena adanya kongruensi nilai, yaitu ketika dosen menganggap bahwa nilai pribadi selaras dengan nilai, tujuan organisasi. Hal ini menimbulkan kesediaan untuk mencurahkan tenaga, pikiran dan perasaannya demi kepentingan kampus dengan memberikan kontribusi yang melebihi standard. Seperti yang diuraikan oleh Lepine & Crawford (2010) dan Abraham (2012) bahwa adanya kongruensi nilai dapat menimbulkan keterikatan kerja yang akan membuat pegawai produktif dalam bekerja, memiliki dedikasi dalam menjalankan peran dan tanggungjawabnya. Sebagai variabel mediasi, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja juga memiliki hubungan diantara variabel mediasi tersebut. Kepuasan kerja menjadi antesenden bagi timbulnya komitmen afektif (Zeinabadi, 2010), dan keterikatan kerja (Wefald, Reichard & Serrano, 2011; Abraham, 2012).

Dalam *setting* penelitian ini, kepuasan kerja dosen menjadi antesenden dari timbulnya komitmen afektif, yaitu adanya keterikatan emosi dan menjadikan kampus sebagai tempat bekerja yang dibanggakan dan mempunyai makna besar bagi dosen. Adanya kepuasan kerja juga akan menimbulkan keterikatan kerja pada dosen yang nampak dari adanya semangat dan dedikasi dalam menjalankan tugas sebagai dosen.

*Conscientiousness* (kesungguhan) merupakan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja (Christian, Garza & Slaughter, 2011; Illies *et al.*,

2009) dan mempengaruhi PKO/*OCB*) (Neuman & Kickul, 1998; Chalal & Mehta, 2010; Illies, Scott & Judge 2009). Selain itu, menurut Wefald, Reichard & Serrano (2011), komitmen afektif, kepuasan kerja dan keterikatan kerja dengan PKO (*OCB*) akan lebih nampak pada individu dengan ciri kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi.

Individu dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi digambarkan sebagai individu yang cenderung mau bekerja keras, memiliki ambisi untuk mencapai sesuatu, percaya diri, dan memiliki banyak cara untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Individu dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi juga akan nampak sebagai individu yang memiliki perencanaan dan mengorganisir setiap tugas dan aktivitasnya, hati-hati, sabar, bersedia melayani orang lain, mau berkontribusi sumber daya bagi komunitasnya, kooperatif dan teguh pada pendirian, mematuhi aturan dan bertindak sesuai dengan norma yang berlaku. Oleh karena itu dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang lebih tinggi akan menimbulkan PKO (*OCB*) yang lebih baik daripada dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang lebih rendah.

Dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang lebih tinggi cenderung lebih mudah untuk melakukan tindakan positif di luar tugas utamanya sebagai dosen secara suka rela, tidak mempertimbangkan adanya penghargaan atas tindakan tersebut, tidak mengeluh atas tugas-tugas yang bukan menjadi bagian dari diskripsi pekerjaannya, dapat menerima ketidaknyamanan yang terjadi di kampus, bersedia membantu pekerjaan rekan kerja, dan tidak berhitung waktu



### 3.2. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah

1. Kongruensi nilai berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi dosen (*organizational citizenship behavior*) melalui kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja.
2. *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi dosen (*organizational citizenship behavior*)

## **BAB IV**

### **METODE PENELITIAN**

Bab ini akan membahas tentang metode penelitian yang menguraikan tentang tipe penelitian, identifikasi dan definisi konseptual variabel penelitian, definisi operasional variabel penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data dan teknis analisis data.

#### **4.1. Tipe Penelitian**

Rancangan dalam penelitian ini dapat ditinjau dari lima perspektif. Pertama, penelitian ini merupakan pengujian empiris dari proposisi yang telah ada sebelumnya. Dalam upaya menjawab pertanyaan penelitian dan melakukan pengujian hipotesis, maka pendekatan yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Kedua, berdasarkan metode, penelitian ini merupakan penelitian survei yaitu penelitian dilakukan pada populasi tetapi data dipelajari melalui sampel yang diambil dari populasi tersebut berdasarkan teknik tertentu (Kerlinger, 2006), dengan menggunakan pengumpulan data dari suatu sampel individu (Swanson & Holton, 2005), dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok.

Metode survey dengan menggunakan kuesioner memiliki beberapa keuntungan yaitu: (1) kuesioner mudah dan sederhana dalam pengadministrasiannya, (2) data yang diambil dapat dipercaya karena jawaban yang ada terbatas pada alternatif yang telah disediakan, (3) dalam proses *coding*, analisis dan interpretasi data akan relatif lebih sederhana. Ketiga, berdasarkan

sumber data, penelitian ini sumber datanya adalah data primer, yaitu data yang diambil langsung dari sampel penelitian dan dikumpulkan secara khusus. Pengambilan data langsung ini dilakukan dalam rangka memperoleh jawaban atas pertanyaan penelitian. Keempat, menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini merupakan penelitian kausalitas antara variabel-variabel penelitian dengan pengujian hipotesis untuk kemudian ditarik kesimpulan. Kelima, dari periode penelitian, penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*, dimana penelitian dilakukan hanya pada saat tertentu untuk masing-masing responden (Howitt, 2011).

## **4.2 Identifikasi dan Definisi Konseptual Variabel Penelitian**

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel Endogen, variabel Eksogen, dan variabel Mediasi.

### **4.2.1 Variabel Endogen**

Variabel Endogen dalam penelitian ini adalah Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*). PKO/ OCB didefinisikan oleh Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) sebagai perilaku sukarela, yang tidak secara langsung dan tidak secara eksplisit terkait dengan sistem penghargaan formal, dan perilaku tersebut mendorong efektivitas fungsional dari organisasi. Perilaku ini meliputi perilaku untuk membantu orang lain (*altruism*), perilaku yang menunjukkan kepatuhan (*compliance*), perilaku sportif (*sportsmanship*), perilaku sopan (*courtesy*) dan perilaku yang menunjukkan kepedulian untuk bertanggungjawab dan memperhatikan keberlangsungan organisasi (*civic virtue*).

#### 4.2.2 Variabel Eksogen

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah Kongruensi Nilai dan *Conscientiousness*/ Kesungguhan.

- a) Kongruensi Nilai adalah kesesuaian nilai-nilai pribadi individu secara umum dengan nilai-nilai organisasi (Posner 2010). Menurut Cable & DeRue (2002), Yaniv, Lavi & Siti (2010) dan Postner (2010), kongruensi nilai merupakan kesesuaian nilai-nilai yang menjadi rujukan dalam kehidupan pribadi individu dengan nilai-nilai pada organisasi, kesesuaian nilai yang diyakini, dan kesesuaian prinsip.
- b) *Conscientiousness*/ Kesungguhan adalah ciri atau karakteristik kepribadian individu yang tercermin dalam perilaku sebagai seorang yang tekun, menyukai keteraturan, memiliki kontrol diri, bertanggungjawab, konservatif dan mematuhi norma yang berlaku (Roberts *et al.*, 2005).

#### 4.2.3 Variabel Mediasi

Variabel Mediasi dalam penelitian ini adalah variabel Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja.

- a) Kepuasan Kerja adalah perasaan positif individu terhadap pekerjaannya. Menurut sudut pandang teori Dua Faktor dari Herzberg (1959, dalam Shah *et al.*, 2012 dan Ino Yuwono *et al.*, 2005), faktor-faktor kepuasan kerja merupakan faktor motivator dan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan disebut sebagai *hygiene factor*. Aspek motivator adalah aspek yang berhubungan dengan isi pekerjaan (*content factor*) dan *hygiene factor* merupakan aspek konteks yaitu yang berkaitan dengan lingkungan pekerjaan.

- b) **Komitmen Afektif** adalah sikap individu terhadap organisasi yang ditunjukkan dengan adanya keikatan emosi dan keterlibatan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991).
- c) **Keterikatan Kerja** adalah kondisi afektif dan pemikiran yang positif terkait dengan pekerjaan, yang ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, serta tingkat absorpsi (Schaufeli, Baker & Salanova, 2006).

### 4.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional dari variabel dalam penelitian ini meliputi variabel Endogen yaitu Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), variabel Eksogen yang terdiri dari variabel Kongruensi Nilai dan *Conscientiousness* (Kesungguhan), dan variabel mediasi yang terdiri dari Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif, dan Keterikatan Kerja. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), merupakan perilaku suka rela dan kontribusi informal berdasarkan evaluasi diri dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai tingkat keseringan perilaku tersebut dilakukan, dimana PKO (*OCB*) diukur melalui indikator:
  - a) *Altruism* merupakan perilaku dosen berdasarkan evaluasi diri dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai tingkat keseringan perilaku dilakukan yaitu perilaku membantu mengerjakan tugas rekan dosen yang tidak masuk kerja, mengerjakan secara sukarela pekerjaan ekstra diluar tugas tanggung jawab pokok, berinisiatif untuk

memberikan orientasi kepada rekan dosen baru meskipun bukan tanggungjawabnya, membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang membutuhkan bantuan, bersedia menggantikan tugas mengajar rekan dosen yang tidak dapat hadir mengajar, menyampaikan usulan metode mengajar yang inovatif untuk perbaikan proses belajar mengajar.

- b) *Compliance* merupakan perilaku dosen berdasarkan evaluasi diri dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai tingkat keseringan perilaku dilakukan yaitu perilaku untuk sudah siap hadir di kelas sebelum jam/waktu mengajar, menyerahkan nilai hasil belajar mahasiswa lebih awal dari batas waktu yang ditentukan, menyampaikan alasan dengan jelas kepada pihak terkait ketika tidak dapat hadir mengajar sesuai jadwal.
- c) *Sportmanship*, merupakan perilaku dosen berdasarkan evaluasi diri dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai tingkat keseringan perilaku dilakukan yaitu mengendalikan diri dalam berbagai kondisi, tidak mengeluh atas kejadian yang membuat tidak nyaman, dapat menerima kondisi kampus apa adanya, bisa memaklumi jika ada ketidaknyaman di kampus dan tidak mengeluh atas tugas-tugas yang harus dilakukan.
- d) *Courtesy*, merupakan merupakan perilaku dosen berdasarkan evaluasi diri dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai tingkat keseringan perilaku dilakukan yaitu menunjukkan kesopanan untuk

mencegah terjadinya masalah pada orang lain yaitu bertindak dengan dasar satunya kata dan tindakan, adil dalam memperlakukan sejawat, menyampaikan pendapat secara baik, menerima kritik dari orang lain, menerima saran yang diberikan oleh orang lain, menerima adanya perbedaan pendapat, bergaul dengan kalangan sejawat, bergaul dengan mahasiswa, bergaul dengan kalangan masyarakat dan bertoleransi terhadap keragaman di masyarakat, menghindari untuk membuat masalah dengan orang lain, mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap orang lain, mempertimbangkan saran orang lain mengenai dampak yang timbul ketika mengambil suatu keputusan, menyampaikan resiko kepada pihak lain sebelum mengambil keputusan.

e) *Civic virtue*, merupakan perilaku dosen berdasarkan evaluasi diri dosen, dinyatakan dari pendapat dosen mengenai tingkat keseringan perilaku dilakukan yaitu menunjukkan kepedulian untuk bertanggungjawab dan memperhatikan keberlangsungan organisasi yaitu terlibat dalam pengembangan program studi, kesediaan untuk mengerjakan tugas tambahan walaupun tidak wajib dan berpartisipasi pada kegiatan kampus walaupun sifatnya tidak wajib serta mengusulkan cara kerja yang dapat meningkatkan kinerja kampus.

2. *Conscientiousness* (kesungguhan), merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen, dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang tekun, menyukai keteraturan, memiliki kontrol diri,

bertanggungjawab, konservatif dan mematuhi norma yang berlaku.

*Conscientiousness* (kesungguhan) direfleksikan melalui indikator:

- a) Ketekunan yaitu merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang menyukai kerja keras, mempunyai hasrat yang kuat ketika menginginkan sesuatu, yakin dengan kemampuan diri, mempunyai banyak cara untuk menyelesaikan tugas.
- b) Keteraturan yaitu merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang memiliki perencanaan, mengelola kegiatan sesuai dengan rencana, menetapkan skala prioritas pada kegiatan yang dilakukan.
- c) Kontrol diri yaitu merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang penuh pertimbangan, mengendalikan emosi, bisa berfikir jernih, dan tetap tenang ketika menghadapi masalah.
- d) Tanggungjawab yaitu merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang bersedia melayani orang lain, kooperatif, teguh pada pendirian, bersedia berkorban waktu dan uang untuk menyelesaikan kegiatan.
- e) Konservatif yaitu merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang mematuhi aturan dan harapan lingkungan

- f) Patuh pada norma yaitu merupakan ciri atau karakteristik yang dimiliki oleh dosen yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai dirinya sebagai seorang yang bertindak sesuai norma yang berlaku
3. Kongruensi Nilai, merupakan persepsi dosen mengenai keselarasan antara nilai pribadi dengan nilai-nilai yang ada di organisasi, yang direfleksikan melalui indikator:
- a) Kesesuaian nilai (*value*) yang dirujuk, yaitu persepsi dosen mengenai adanya kesesuaian antara nilai yang menjadi rujukan dalam kehidupan dengan nilai-nilai yang ada di kampus
  - b) Kesesuaian nilai yang diyakini, yaitu persepsi dosen mengenai kesesuaian antara nilai yang diyakini secara pribadi dengan nilai-nilai yang diterapkan di kampus
  - c) Kesesuaian prinsip, yaitu persepsi dosen mengenai adanya keselarasan antara prinsip hidup yang dianut dengan prinsip kerja di organisasi.
4. Kepuasan Kerja
- Kepuasan Kerja merupakan sikap dosen terhadap pekerjaannya yang dinyatakan dari pendapat mengenai perasaan positif sebagai hasil dari evaluasi atas pekerjaannya sebagai dosen. Kepuasan kerja dibentuk dari indikator formatif:
- a) Kepuasan terhadap isi pekerjaan, yaitu perasaan positif dosen atas isi dari pekerjaannya yang dinyatakan melalui pendapat dosen mengenai kepuasan secara umum atas pekerjaan sebagai dosen, puas dengan tanggungjawab sebagai dosen, puas dengan kemajuan yang dialami

selama berprofesi sebagai dosen, puas dengan capaian kinerja, puas dengan proses pembimbingan kepada mahasiswa dan puas dengan proses perwalian mahasiswa.

b) Kepuasan atas konteks pekerjaan, yaitu perasaan positif dosen atas konteks dari pekerjaannya yang dinyatakan melalui pendapat dosen mengenai kepuasan atas kebijakan akademik yang diterapkan di kampus, puas atas hubungan yang terjalin dengan rekan dosen yang lain, puas dengan fasilitas fisik yang ada yang meliputi kondisi ruangan kerja di kampus dan kondisi ruangan kelas yang sesuai untuk proses belajar mengajar.

5. Komitmen Afektif, merupakan sikap dosen terhadap organisasi yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai hubungannya dengan organisasi. Komitmen afektif direfleksikan melalui indikator:

a) Keterlibatan dalam organisasi yaitu menghabiskan masa kerja sebagai dosen di kampus tempat berkarir selama ini, senang mendiskusikan tentang kampus dengan orang lain, terlibat dalam penyelesaian masalah yang dihadapi oleh kampus yang juga merupakan masalah bagi dosen, kampus adalah tempat berkarir sebagai dosen sampai dengan masa pensiun nanti.

b) Keterikatan emosi, yaitu dosen merasa bangga menjadi bagian dari kampus, merasa ada keterikatan emosi, kampus memiliki arti yang besar bagi diri pribadi dosen dan kampus menjadi bagian dari kehidupan.

6. Keterikatan Kerja, merupakan sikap dosen atas pekerjaannya yang dinyatakan dari pendapat dosen mengenai semangat, dedikasi dan tingkat absorpsi pada pekerjaan atau tugas yang dihadapinya. Keterikatan kerja direfleksikan melalui indikator:
- a) Semangat yaitu level energi yang dimiliki dan dikontribusikan dosen ketika melaksanakan tugas.
  - b) Dedikasi yaitu dosen merasakan makna tanggungjawab pekerjaan sebagai dosen, pekerjaan sebagai dosen memberikan inspirasi positif, dan rasa bangga dengan apa yang telah dikerjakan sebagai dosen.
  - c) Absorpsi, yaitu adanya rasa senang ketika jadwal mengajar optimal dan pada saat mengajar, dosen merasa waktu terasa berlalu dengan cepat.

#### 4.4. Subyek Penelitian

Populasi merupakan obyek atau subyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti dan menggambarkan lingkup generalisasi dari suatu penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah dosen pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) unggulan di Wilayah Kopertis VII Jawa Timur. PTS unggulan adalah PTS yang pernah meraih prestasi dalam Anugerah Kampus Unggulan tingkat Kopertis Wilayah VII Jawa Timur.

Jumlah dosen pada PTS yang pernah mendapatkan penghargaan sebagai PTS unggulan, sebanyak 4589 (empat ribu lima ratus delapan puluh sembilan) orang pada tiga puluh empat PTS Unggulan di Wilayah Kopertis VII Jawa Timur.

Sebaran PTS Unggulan dan jumlah dosen di Wilayah Kopertis VII Jawa Timur diuraikan pada tabel 4.1

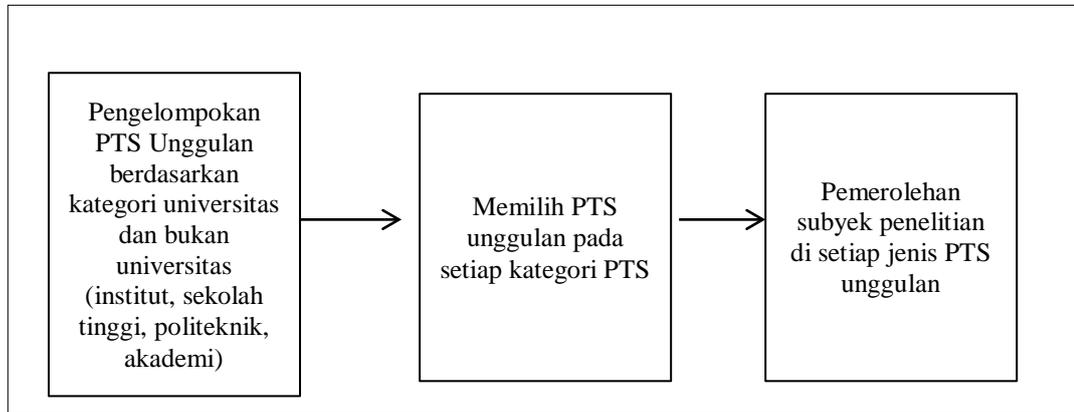
Tabel 4.1  
Sebaran Jumlah PTS dan Jumlah Dosen

Kategori PTS Unggulan	Jumlah PTS Unggulan	Jumlah Dosen
Universitas	14	3291
Bukan universitas terdiri dari:		
1. Institut	4	552
2. Sekolah Tinggi	10	588
3. Politeknik	5	123
4. Akademi	4	35
Jumlah bukan universitas	23	1298
Jumlah universitas dan bukan universitas	37	4589

Sumber: Data Kopertis Wilayah VII, diolah, 2014

Dari populasi yang diteliti dipilih sampel untuk penelitian. Menurut Swanson & Holton (2005) sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih secara khusus dan cermat untuk mewakili karakteristik populasi. Proses penetapan sampel ini merupakan proses yang penting dalam penelitian. Pemilihan subyek penelitian merepresentasikan karakteristik populasi yaitu dosen dari PTS Unggulan di Kopertis Wilayah VII Jawa Timur dan dengan status kepegawaian sebagai dosen tetap. Subyek penelitian diperoleh dengan menggunakan teknik pengambilan sampel metode acak, dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama dengan yang lainnya untuk dipilih menjadi anggota sampel. Mempertimbangkan populasi yang besar dan tersebar di Kopertis wilayah VII Jawa Timur, maka dalam penelitian ini teknik random yang digunakan adalah teknik sampling kluster yaitu pemilihan sampel berdasarkan pada kelompok dari

elemen-elemen (Swanson & Holton, 2005). Tahapan perolehan subyek penelitian diuraikan seperti pada gambar 4.1



Gambar 4.1 Tahapan Teknik Sampling Kluster Untuk Pemerolehan Subyek Penelitian

Subyek penelitian diperoleh melalui tiga tahap, yaitu (1) mengelompokkan PTS berdasarkan kategori universitas dan bukan universitas (institut, sekolah tinggi, politeknik, akademi); (2) memilih secara random PTS unggulan berdasarkan kategori universitas dan bukan universitas (institut, sekolah tinggi, politeknik, akademi). Pada tahap ini terpilih sedikitnya limapuluh persen dari jumlah setiap kategori, berdasarkan proporsi jumlah PTS masing-masing kategori; (3) Memperoleh subyek penelitian dari PTS unggulan yang terpilih, yang penentuannya berdasarkan karakteristik yang ditetapkan dan pada lokasi penelitian yang dipilih.

Penetapan subyek penelitian berdasarkan karakteristik yang ditetapkan dan merepresentasikan karakteristik populasi, yaitu dosen tetap di PTS unggulan dalam Kopertis Wilayah VII Jawa Timur. Menurut Imam Ghozali (2014), besar sampel minimal yang direkomendasikan ketika menggunakan *Partial Least Square* (PLS) adalah antara 30-100.

Berdasarkan cara pengambilan sampel secara kluster, maka didapatkan sepuluh PTS unggulan kategori universitas dan tiga belas PTS unggulan kategori bukan universitas. Tabel 4.2 menjelaskan mengenai lokasi penelitian.

Tabel 4.2  
Lokasi Penelitian

<b>Kategori Universitas:</b>	
1	Universitas Widya Kartika
2	Universitas Madura
3	Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya
4	Universitas Kristen Petra Surabaya
5	Universitas Surabaya
6	Universitas Muhammadiyah Surabaya
7	Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
9	Universitas Muhammadiyah Gresik
10	Universitas 17 Agustus (Untag) Surabaya

<b>Kategori Non Universitas:</b>	
1	Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya (IBISS)
2	IKIP PGRI Madiun
3	STIE Perbanas Surabaya
4	STIE Malangkucecwara
5	STIE Indonesia Surabaya
6	STIKES Majapahit Mojokerto
7	STKIP PGRI Jombang
8	STIKES Yayasan Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya
9	Politeknik Sakti Surabaya
10	Politeknik NSC
11	Politeknik Kota Malang (Poltekomp)
12	Akademi Kebidanan Harapan Mulya Ponorogo
13	Akademi Keperawatan Panti Waluya Malang

Sumber: Data Lapangan Peneliti tahun 2014-2015

#### 4.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari responden dan diolah sendiri oleh peneliti. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian ini adalah metode survey, dengan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan tipe skala Likert yang direspon oleh responden dengan memberikan penilaian atas pernyataan yang diajukan dengan pilihan jawaban yang disediakan oleh peneliti dalam lima kategori, mulai dari alternatif jawaban "sangat tidak setuju (dengan skor 1), tidak setuju (skor 2), ragu-ragu (skor 3), setuju (skor 4) dan sangat setuju (skor 5)" untuk pengukuran variabel kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja; dan lima kategori untuk variabel *conscientiousness* (kesungguhan), mulai dari alternatif jawaban "sangat tidak sesuai (skor 1), tidak sesuai (skor 2), cukup sesuai (skor 3), sesuai (skor 4), dan sangat sesuai (skor 5) dalam menggambarkan diri". Alternatif jawaban dalam lima kategori mulai dari kategori "sangat jarang (skor 1), jarang (skor 2), cukup sering (skor 3), sering (skor 4), sangat sering (skor 5)", digunakan untuk pengukuran PKO (*OCB*).

Alat utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang mengukur respon responden terhadap variabel penelitian, dikembangkan dengan memodifikasi instrumen yang sudah ada. Proses validasi instrumen perlu dilakukan untuk menjamin bahwa instrumen yang dipergunakan untuk proses pengumpulan data adalah benar-benar mengukur variabel yang hendak diukur. Proses validasi yang telah dilakukan adalah sebagai berikut: pertama, pengkajian dan pemastian bahwa isi atau butir pernyataan dari instrumen penelitian merepresentasikan variabel yang diukur atau adanya kesesuaian dengan definisi konstruk dan indikator variabel. Proses validasinya melalui analisis logis dari Peneliti berdasarkan berbagai referensi tentang variabel penelitian dan *expert review* serta melalui penggunaan analisis data statistik. Kedua, penelaahan mengenai respon responden

ketika memberikan tanggapan atau jawaban atas butir-butir pernyataan dalam kuesioner yang mencerminkan apakah suatu butir pernyataan dapat mudah dimengerti dan dipahami oleh responden. Ketiga, penelaahan mengenai sejauh mana komponen-komponen internal dalam tes sesuai dengan definisi konstruk yang hendak diukur.

Sebelum instrumen penelitian digunakan pada sampel besar penelitian, maka dilakukan proses validasi instrumen untuk memastikan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Pada pelaksanaan uji coba instrumen penelitian ini, yang menjadi subyek adalah dosen dari STIE Perbanas Surabaya, UPN, dan Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak tujuh puluh lima kuesioner, yang diisi oleh responden dan diterima kembali oleh peneliti sebanyak enam puluh dua kuesioner, dan yang memenuhi untuk dilakukan analisis adalah sebanyak empat puluh tujuh. Pengujian validitas dan reliabilitas uji coba instrumen dengan menggunakan pemodelan Rasch yang diolah dengan menggunakan Winsteps 3.7 (Bambang S & Wahyu W, 2013).

Berdasarkan analisis butir pernyataan dengan menggunakan pemodelan Rasch, hasilnya adalah sebagai berikut: (1) instrumen penelitian untuk variabel *conscientiousness* (kesungguhan), semua butir pernyataan yang berjumlah sembilan belas valid dengan nilai  $\alpha = 0,84$  dan nilai reliabilitas butir pernyataan = 0,9 ; (2) pada kuesioner kongruensi nilai, dari enam butir, terdapat tiga aitem yang valid, dengan nilai  $\alpha = 0,62$  dan nilai reliabilitas butir pernyataan = 0,9; (3) pada instrumen penelitian variabel kepuasan kerja, dari

enam belas butir pernyataan, terdapat sepuluh butir pernyataan valid, dengan nilai  $\alpha = 0,9$  dan nilai reliabilitas butir pernyataan =  $0,87$ ; (4) pada instrumen penelitian untuk variabel keterikatan kerja, dari sembilan butir pernyataan, terdapat tujuh butir pernyataan valid, dengan nilai  $\alpha = 0,72$  dan nilai reliabilitas butir pernyataan =  $0,96$ ; (5) pada instrumen penelitian untuk variabel komitmen afektif, ada delapan butir pernyataan dan semuanya valid, dengan nilai  $\alpha = 0,91$  dan nilai reliabilitas butir pernyataan =  $0,80$ ; (6) instrumen penelitian untuk variabel perilaku kewargaan organisasi, nilai  $\alpha = 0,91$  dan nilai reliabilitas butir pernyataan =  $0,80$ .

Sesuai dengan hasil uji coba instrumen dan saran masukan dari pakar pada saat pelaksanaan seminar instrumen penelitian serta setelah dilakukan penyempurnaan kuesioner penelitian, maka instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu untuk variabel *conscientiousness*/kesungguhan terdiri dari sembilan belas butir pernyataan, variabel kongruensi nilai terdiri dari tiga butir pernyataan, dan pada pengukuran variabel Kepuasan Kerja terdapat sepuluh butir pernyataan, variabel Keterikatan Kerja diukur dengan tujuh butir pernyataan, variabel Komitmen Afektif terdiri dari delapan butir pernyataan dan variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) terdiri dari tiga puluh tiga butir pernyataan. Jumlah keseluruhan dari butir pernyataan untuk instrumen pengukuran dalam penelitian ini ada delapan puluh butir pernyataan, seperti pada tabel 4.3 mengenai kisi-kisi instrumen penelitian.

Tabel 4.3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Bagian & nomor	Butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan
Bagian 1				
<i>Conscientiousnes/</i> Kesungguhan  (Robert, Chernyshenko, Stark and Golberg, 2005)	Ketekunan	1	Menyukai kerja keras	19
		2	Punya hasrat yang kuat ketika menginginkan sesuatu	
		3	Yakin dengan kemampuan diri sendiri	
		4	Mempunyai banyak cara untuk menyelesaikan tugas	
	Keteraturan	5	Melakukan kegiatan akademik dengan terencana	
		6	Mengelola aktivitas di kelas sesuai rencana pembelajaran	
		7	Menetapkan skala prioritas pada kegiatan yang dilakukan	
	Kontrol Diri	8	Penuh pertimbangan saat bertindak	
		9	Mampu mengendalikan emosi	
		10	Menghadapi masalah dengan berfikir jernih	
		11	Tetap tenang ketika menghadapi masalah	
		12	Senang untuk melayani orang lain	
	Tanggung jawab	13	Kooperatif	
		14	Teguh pada pendirian	
		15	Bersedia berkorban waktu untuk penyelesaian tugas	
		16	Bersedia berkorban uang untuk penyelesaian tugas	
	Konservatif	17	Patuh pada peraturan	
		18	Memenuhi harapan lingkungan	
	Patuh pada norma	19	Bertindak sesuai norma yang berlaku	
Bagian 2:				
Kongruensi Nilai (Ostrof, 2005; Yaniv, 2010; Posner, 2010)	Kesesuaian nilai yang dirujuk	1	Nilai ( <i>value</i> ) yang menjadi rujukan dalam kehidupan sesuai dengan nilai-nilai yang ada di organisasi	3
		2	Nilai-nilai yang diyakini secara pribadi sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan di kampus	
		3	Prinsip hidup selaras dengan prinsip kerja di organisasi	
Kepuasan Kerja (Wefald & Doney, 2009)	Puas atas isi pekerjaan	4	Puas dengan pekerjaan sebagai dosen	10
		5	Puas dengan tanggungjawab sebagai dosen	
		6	Puas dengan kemajuan selama berprofesi sebagai dosen	
		7	Puas dengan capaian kinerja	

Variabel	Indikator	Bagian & nomor	Butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan
		8	Puas dengan proses pembimbingan kepada mahasiswa	
		9	Puas dengan proses perwalian mahasiswa	
	Puas atas konteks pekerjaan	10	Puas dengan kebijakan akademik yang diterapkan di kampus	
		11	Puas selama berhubungan dengan rekan dosen yang lain	
		12	Puas dengan kondisi ruangan kerja di kampus	
		13	Puas dengan kondisi ruangan kelas yang sesuai untuk proses belajar mengajar	
Variabel Keterikatan Kerja (Schaufeli, Baker & Salanova, 2006)	Semangat	14	Ketika melaksanakan tugas, merasa penuh dengan energi	
		15	Bersemangat ketika menjalankan tugas	
	Dedikasi	16	Merasakan makna tanggungjawab pekerjaan sebagai seorang dosen	
		17	Pekerjaan memberikan inspirasi positif	7
		18	Bangga dengan apa yang dikerjakan sebagai seorang dosen	
	Absorpsi	19	Senang ketika jadwal mengajar optimal	
20		Waktu terasa berlalu dengan cepat ketika mengajar		
Variabel Komitmen Afektif (Allen & Meyer, 1991)	Keterlibatan dengan organisasi	21	Merasa bahagia untuk menghabiskan masa kerja sebagai dosen di kampus tempat berkarir selama ini	
		22	Merasa senang ketika mendiskusikan tentang kampus dengan orang lain	
		23	Masalah yang dihadapi oleh kampus juga merupakan masalah bagi individu	
		24	Kampus adalah tempat berkarir sebagai dosen sampai dengan masa pensiun nanti	8
	Keterikatan emosi	25	Merasa menjadi bagian dari kampus	
		26	Merasa ada keterikatan emosi dengan kampus tempat bekerja	
		27	Kampus tempat berkarir sebagai Dosen memiliki arti besar untuk diri pribadi	
		28	Kampus tempat berkarir menjadi bagian dari kehidupan	

Variabel	Indikator	Bagian & nomor	Butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan	
Perilaku Kewargaan Organisasi/ <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 2006)	<i>Altruism</i>	Bagian 3			
		13	Membantu mengerjakan tugas rekan dosen yang tidak masuk kerja	33	
		14	Mengerjakan secara sukarela pekerjaan ekstra diluar tugas tanggung jawabnya		
		15	Berinisiatif untuk memberikan orientasi kepada rekan dosen baru, meskipun bukan tanggungjawabnya		
		16	Membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang membutuhkan bantuan		
		17	Bersedia menggantikan tugas mengajar rekan dosen yang tidak dapat hadir mengajar		
		18	Menyampaikan usulan metode mengajar yang inovatif untuk perbaikan proses belajar mengajar		
		<i>Compliance</i>	19		Sudah siap hadir di kelas sebelum jam/ waktu mengajar
	20		Menyerahkan nilai hasil belajar mahasiswa lebih awal dari batas waktu yang ditentukan		
	21		Menyampaikan alasan dengan jelas kepada pihak terkait ketika tidak dapat hadir mengajar sesuai jadwal		
	<i>Sportmanship</i>	2	Mengendalikan diri dalam berbagai kondisi		
		22	Tidak mengeluh atas kejadian yang membuat tidak nyaman		
		23	Dapat menerima kondisi kampus apa adanya		
		24	Bisa memaklumi jika ada ketidaknyaman di kampus		
		25	Tidak mengeluh atas tugas-tugas yang harus dilakukan		
	<i>Courtesy</i>	1	Bertindak dengan dasar satunya kata dan tindakan		
		3	Adil dalam memperlakukan sejawat		
		4	Menyampaikan pendapat secara baik		
		5	Menerima kritik dari orang lain		
		6	Menerima saran yang diberikan oleh orang lain		
		7	Menerima adanya perbedaan pendapat		
		8	Bergaul dengan kalangan sejawat		
		9	Bergaul dengan karyawan di kampus		
		10	Bergaul dengan mahasiswa		
		11	Bergaul dengan kalangan masyarakat		

Variabel	Indikator	Bagian & nomor	Butir pernyataan	Jumlah butir pernyataan
		12	Bertoleransi terhadap keberagaman di masyarakat	
		26	Menghindari untuk membuat masalah dengan orang lain	
		27	Mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap orang lain	
		28	Mempertimbangkan saran orang lain mengenai dampak yang timbul ketika mengambil suatu keputusan	
		29	Menyampaikan resiko kepada pihak lain sebelum mengambil keputusan.	
	<i>Civic Virtue</i>	30	Terlibat dalam pengembangan program studi	
		31	Kesediaan untuk mengerjakan tugas tambahan walaupun tidak wajib	
		32	Berpartisipasi pada kegiatan kampus walaupun sifatnya tidak wajib	
		33	Mengusulkan cara kerja yang dapat meningkatkan kinerja kampus	
			Jumlah keseluruhan butir pernyataan	80

Pengumpulan data dilakukan setelah pelaksanaan uji coba alat ukur dan telah dilakukan seminar alat ukur untuk mendapatkan masukan guna penyempurnaan kuesioner. Kuesioner yang sudah disempurnakan selanjutnya digunakan untuk pengambilan data, dengan menyebarkan kepada dosen perguruan tinggi swasta di Surabaya yang termasuk dalam kategori kampus unggulan sesuai dengan teknik sampling yang telah ditetapkan. Selain peneliti, pengambilan data juga melibatkan asisten peneliti yaitu mahasiswa program studi sarjana yang sedang menyusun tugas akhir skripsi, sebanyak tiga orang.

Pengumpulan data dilakukan oleh peneliti melalui langkah-langkah sebagai berikut: (1) kuesioner yang telah disusun sebagai instrumen pengumpulan data disebarkan kepada responden, (2) peneliti menjelaskan mengenai cara pengisian kuesioner kepada responden melalui petunjuk pengisian kuesioner atau

melalui penjelasan oleh Asisten Peneliti atau Peneliti sendiri, (3) responden diminta untuk mengisi kuesioner sesuai dengan petunjuk pengisian kuesioner, (4) kuesioner dikumpulkan, kemudian diolah sesuai dengan tujuan penelitian.

Besar sampel minimal yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 100 orang dosen. Untuk memenuhi jumlah tersebut, maka kuesioner sebagai alat pengumpul data, disebarakan kepada responden sejumlah 500 (lima ratus) kuesioner pada kurun waktu Desember 2014 sampai dengan April 2015. Kuesioner yang diterima kembali oleh Peneliti sejumlah 247 (dua ratus empat puluh tujuh) kuesioner atau tingkat tanggapan responden sebesar 49,4 persen. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kelengkapan pengisian kuesioner, maka data yang dapat dilakukan analisis adalah sejumlah 227 (dua ratus dua puluh tujuh) atau sebesar 45,4% persen dari total kuesioner yang disebarakan kepada responden. Tabel 4.4 menjelaskan tentang jumlah kuesioner yang disebarakan, jumlah kuesioner yang diterima kembali oleh peneliti dan jumlah kuesioner yang dapat diolah untuk analisis data.

Tabel 4.4  
Jumlah Data Penelitian

		1	2	3	4	5
Kategori Universitas:						
1	Universitas Widya Kartika	20	14	70,0%	14	70,0%
2	Universitas Madura	20	5	25,0%	4	20,0%
3	Universitas Katholik Widya Mandala Surabaya	30	9	30,0%	9	30,0%
4	Universitas Kristen Petra Surabaya	30	13	43,3%	9	30,0%
5	Universitas Surabaya	30	13	43,3%	13	43,3%
6	Universitas Muhammadiyah Surabaya	30	12	40,0%	12	40,0%
7	Universitas Muhammadiyah Sidoarjo	30	6	20,0%	4	13,3%
9	Universitas Muhammadiyah Gresik	30	7	23,3%	6	2,0%
10	Universitas 17 Agustus (Untag) Surabaya	30	11	36,7%	9	30,0%
Total kategori universitas		250	90		80	

		1	2	3	4	5
<b>Kategori Non Universitas:</b>						
1	Institut Bisnis dan Informatika Stikom Surabaya (IBISS)	20	10	50,0%	10	50,0%
2	IKIP PGRI Madiun	30	28	93,3%	24	80,0%
3	STIE Perbanas Surabaya	30	26	86,7%	26	86,7%
4	STIE Malangkecwara	20	12	60,0%	12	60,0%
5	STIE Indonesia Surabaya	30	29	96,7%	25	83,3%
6	STIKES Majapahit Mojokerto	15	4	26,7%	4	26,7%
7	STKIP PGRI Jombang	15	4	26,7%	4	26,7%
8	STIKES Yayasan Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya	15	3	20,0%	3	20,0%
9	Politeknik Sakti Surabaya	15	10	66,7%	10	66,7%
10	Politeknik NSC	15	9	60,0%	9	60,0%
11	Politeknik Kota Malang (Poltekcom)	15	6	40,0%	4	26,7%
12	Akademi Kebidanan Harapan Mulya Ponorogo	15	10	66,7%	10	66,7%
13	Akademi Keperawatan Panti Waluya Malang	15	6	40%	6	40,0%
		250	157		147	
	Total Universitas dan non universitas	500	247	49,4%	227	45,4%

Keterangan :

- Kolom 1 : Jumlah kuesioner yang disebar  
Kolom 2 : Jumlah kuesioner yang kembali  
Kolom 3 : Persentase kuesioner yang kembali  
Kolom 4 : Jumlah kuesioner yang dapat diolah  
Kolom 5 : Persentase kuesioner yang dapat diolah

#### 4.6. Teknik Analisis Data

Pada penelitian ini, variabel Kongruensi Nilai, Keterikatan Kerja, Komitmen Afektif, *Conscientiousness* (Kesungguhan) dan Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) merupakan variabel yang memiliki indikator reflektif, sedangkan variabel Kepuasan Kerja memiliki indikator formatif. Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan pada variabel yang indikatornya reflektif, sedangkan variabel yang memiliki indikator formatif dengan membandingkan signifikansi statistik dan dari nilai estimasi bobot (*weight*) (Chin, 1998).

Analisis data dilakukan dengan memeriksa kelengkapan pengisian data yang telah dikumpulkan, menyeleksi kelayakan data sehingga ditetapkan jumlah data yang dapat dianalisa, yaitu sejumlah 227 (dua ratus dua puluh tujuh). Selanjutnya peneliti melakukan tabulasi data, menggunakan teknik statistik deskriptif untuk menjelaskan kelompok data dengan menggunakan distribusi frekuensi guna memberikan gambaran tentang subyek penelitian beserta tanggapan atas variabel penelitian.

Sesuai dengan tujuan penelitian dan kepentingan untuk dapat menjawab permasalahan dalam penelitian ini serta sesuai dengan karakteristik dari variabel penelitian, maka analisis data dilakukan dengan analisis *Partial Least Squares (PLS)*. PLS adalah analisis persamaan struktural berbasis varian yang secara simultan dapat menguji model pengukuran dan model struktural sekaligus.

Hasil dari suatu penelitian yang baik, ditentukan oleh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian. Indikator variabel yang baik harus memenuhi syarat valid, yaitu mengukur apa yang seharusnya diukur atau memiliki validitas. Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik tingkat kesesuaian dari suatu pengukuran dengan teori yang digunakan untuk mendefinisikan konstruk (Willy & Jogiyanto, 2015).

Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Suatu indikator penelitian dikatakan memiliki validitas konvergen jika pengukur-pengukur dari suatu konstruk berkorelasi tinggi. Pengujian validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai dari besarnya korelasi antara skor aitem dengan skor konstruk (*loading factor*). Menurut Hair *et al.*

(2014), penilaian untuk validitas konvergen dengan mempertimbangkan bahwa *outer loading* lebih besar dari 0,7, *communality* lebih besar dari 0,5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5. Suatu indikator dikatakan memiliki validitas diskriminan jika dua indikator yang berbeda menghasilkan skor yang memang tidak berkorelasi. Dalam PLS ditunjukkan melalui: (1) faktor loading dari indikator pada suatu konstruk lebih besar daripada nilai *cross loading* dari konstruk yang lain; (2) akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya.

Ketepatan atau keakuratan dan konsistensi dari prosedur pengukuran disebut reliabilitas (Cooper & Schindler, 2006). Pengujian reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana indikator yang digunakan dalam penelitian memberikan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu. Dalam penelitian ini, uji reliabilitas dengan PLS menggunakan *composite reliability*, yang mengukur nilai sesungguhnya dari suatu konstruk, *composite reliability* dinilai lebih baik untuk mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Willy & Jogiyanto, 2015). Nilai alpha dan *composite reliability* harus lebih besar dari 0,7 namun demikian nilai 0,6 masih dapat diterima, khususnya pada penelitian eksploratori. *Rules of thumb* untuk mengevaluasi model pengukuran reflektif seperti pada tabel 4.5 dan model pengukuran formatif pada tabel 4.6.

Tabel 4.5  
*Rules of Thumb* Model Pengukuran Reflektif

No	Uraian	Kriteria
1	Reliabilitas <i>internal consistency</i>	Nilai <i>composite reliability</i> > 0,7, kecuali untuk penelitian eksploratori, nilai <i>composite reliability</i> > 0,60

No	Uraian	Kriteria
2	Reliabilitas Indikator	<i>Outer loading</i> > 0,70 - dibawah 0,4 harus dikeluarkan dari model, lebih dari 0,4 sampai dengan 0,7 jika akan dikeluarkan dari model harus dipertimbangkan pengaruh ditiadakannya indikator tersebut pada nilai AVE dan <i>composite reliability</i> . Jika menaikkan nilai AVE dan <i>composite reliability</i> pada batas ambang, maka indikator perlu untuk dikeluarkan dari model. Sebaliknya jika tidak menaikkan nilai AVE dan <i>composite reliability</i> , maka indikator dipertahankan)
3	Validitas Konvergen	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE) > 0,50
4	Validitas Diskriminan	<i>Outer loading</i> > <i>cross loading</i> Nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lain ( <i>Fornell-Larcker Criterion</i> )

Sumber : Hair *et al.*, 2014

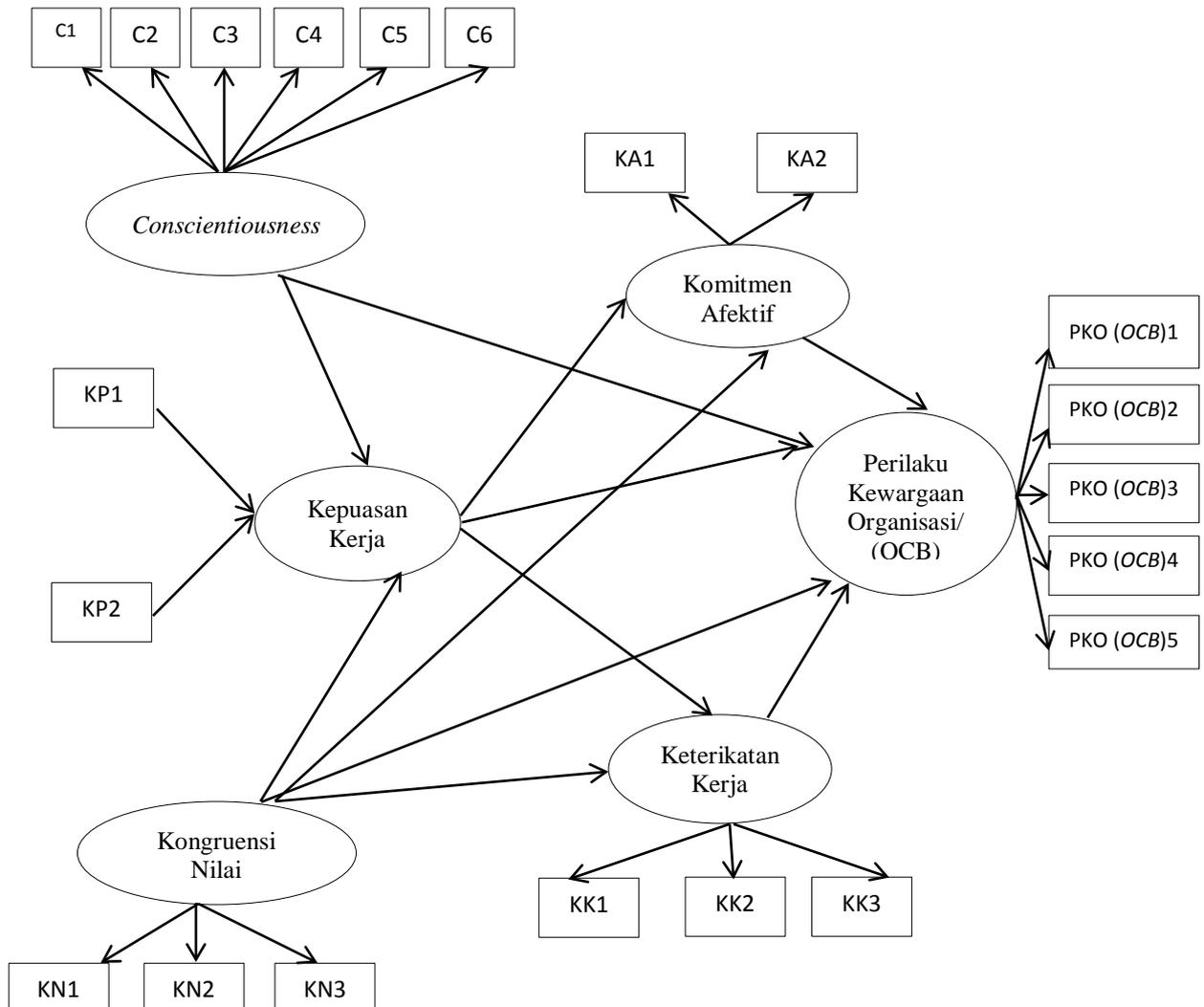
Tabel 4.6  
*Rules Of Thumb* Model Pengukuran Formatif

No	Uraian	Kriteria
1	Signifikansi nilai estimasi/bobot <i>loading</i>	1. Jika signifikan, maka indikator dapat digunakan untuk analisis selanjutnya 2. Jika tidak signifikan, tetapi nilai estimasi/ <i>loading</i> > 0,5, maka indikator tetap dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.
2	Multikolinearitas: Variabel manifest dalam blok diuji apakah terdapat multikolinearitas.	Nilai <i>variance inflation factor</i> (VIF)>5 menunjukkan terjadi multikolinearitas, dan model pengukuran tidak layak untuk dianalisis.

Sumber: Hair *et al.*, 2014

Model pengukuran digunakan untuk pengujian validitas dan reliabilitas sedangkan model struktural digunakan untuk pengujian hipotesis dengan model prediksi (Willy & Jogyanto, 2015). Pertimbangan mendasar peneliti menggunakan analisis PLS karena variabel yang digunakan dalam penelitian ini,

yaitu variabel kepuasan kerja, merupakan variabel dengan indikator formatif, dan PLS mampu melakukan analisis atas variabel dengan indikator formatif. Model struktural pada penelitian ini seperti pada gambar 4.2.



Gambar 4.2 Model Struktural

Keterangan: C1: Ketekunan, C2: Keteraturan, C3: Kontrol diri, C4: Tanggungjawab, C5: Konservatif, C6: Kebajikan, KN1: Kesesuaian nilai yang dirujuk, KN2: Kesesuaian nilai yang diyakini, KN3: Kesesuaian prinsip, KK1: Semangat, KK2: Dedikasi, KK3: Absorpsi, KA1: Keterlibatan, KA2: Keterikatan emosi, KP1: Kepuasan isi pekerjaan, KP2: Kepuasan konteks pekerjaan, PKO (OCB)1: *Altruisme*, PKO (OCB)2: *Compliance*, PKO (OCB)3: *Sportmanship*, PKO (OCB)4: *Courtesy*, PKO (OCB)5: *Civic virtue*

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN**

Pada bab hasil penelitian dijelaskan mengenai pelaksanaan penelitian dan hasil penelitian yang terdiri dari paparan data penelitian dan hasil analisis data.

#### **5.1 Pelaksanaan Penelitian**

Pelaksanaan penelitian dimulai ketika usulan penelitian diterima pada tanggal 24 Januari 2014. Selanjutnya dilakukan uji coba instrumen untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, dan hasil uji coba instrumen telah diseminarkan pada tanggal 19 November 2014. Berdasarkan evaluasi, masukan dan saran pada saat dilaksanakan seminar instrumen penelitian, maka dilakukan penyempurnaan pada instrumen sehingga diperoleh instrumen yang baik (valid dan reliabel) untuk proses pengumpulan data.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden, yaitu dosen tetap di PTS unggulan di wilayah Kopertis VII Jawa Timur. Berdasarkan cara pengambilan sampel secara klaster, maka didapatkan sepuluh PTS unggulan kategori universitas dan tiga belas PTS unggulan kategori bukan universitas.

Sejumlah lima ratus kuesioner disebarkan pada kurun waktu Desember 2014 sampai dengan April 2015. Kuesioner diterima kembali oleh peneliti sejumlah 247 (dua ratus empat puluh tujuh) kuesioner. Setelah dilakukan pengecekan terhadap kelengkapan dan kebenaran pengisian kuesioner, maka data

yang dapat dilakukan analisis adalah sejumlah 227 (dua ratus dua puluh tujuh) atau sebesar 45.4% persen dari total kuesioner yang disebarakan kepada responden.

Data penelitian yang telah diperoleh, selanjutnya dianalisa menjadi hasil penelitian yang dapat menjawab rumusan masalah dan membuktikan hipotesis penelitian. Penilaian atas hasil penelitian dilaksanakan pada seminar hasil penelitian yang dilaksanakan pada tanggal 4 Januari 2016, ujian kelayakan pada 15 Februari 2016 dan ujian tertutup pada tanggal 3 Januari 2017. Sub bagian berikut ini adalah uraian secara rinci mengenai hasil penelitian disertasi.

## 5.2 Hasil Penelitian

Sub bagian ini terdiri dari dua hal yaitu paparan data penelitian dan hasil analisis data.

### 5.2.1 Data Penelitian

Diskripsi subyek penelitian diuraikan dalam Tabel 5.1 berikut ini:

Tabel 5.1  
Diskripsi Subyek Penelitian

Uraian	Uraian	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	106	46,7
	Perempuan	121	53,3
Usia	$X \leq 30$ tahun	39	17,2
	$> 30$ tahun $< X \leq 40$ tahun	73	32,2
	$> 40$ tahun $< X \leq 50$ tahun	62	27,3
	$> 50$ tahun $< X \leq 60$ tahun	45	19,8
	$> 60$ tahun	8	3,5
Pendidikan	Magister (S2)	187	82,4
	Doktor (S3)	40	17,6
Kategori PTS	Universitas	69	30,4
	Institut	29	12,8
	Sekolah Tinggi	91	40,1
	Politeknik	20	8,8
	Akademi	18	7,9

Uraian	Uraian	Frekuensi	Persentase
Masa Kerja	$> 1 \text{ tahun} < X \leq 3 \text{ tahun}$	52	22,9
	$> 3 \text{ tahun} < X \leq 5 \text{ tahun}$	33	14,5
	$> 5 \text{ tahun} < X \leq 10 \text{ tahun}$	43	18,9
	$> 10 \text{ tahun} < X \leq 15 \text{ tahun}$	27	11,9
	$> 15 \text{ tahun}$	72	31,7

Berdasarkan Tabel 5.1 tersebut di atas, subyek penelitian terdiri dari seratus enam laki-laki atau 46,7 persen dan yang berjenis kelamin perempuan sebanyak seratus dua puluh satu orang atau 53,3 persen. Hal ini menunjukkan bahwa dosen yang menjadi subyek penelitian lebih banyak berjenis kelamin perempuan. Dilihat dari usia, dimana persentase terbesar yaitu 32,2 persen atau sebanyak tujuh puluh tiga orang berusia lebih tiga puluh tahun sampai dengan empat puluh tahun. Persentase terkecil pada usia lebih dari enam puluh tahun sebanyak delapan orang atau sebesar 3,5 persen. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar subyek penelitian berada pada usia produktif. Subyek dengan pendidikan Pascasarjana sebanyak seratus delapan puluh tujuh atau 82,4 persen dan yang berpendidikan Doktor sebanyak empat puluh orang atau 17,6 persen, yang berarti bahwa semua subyek memiliki pendidikan yang disyaratkan sebagai dosen, yaitu minimal S2.

Gambaran subyek penelitian berdasarkan jumlah dan persentase kategori/ jenis PTS dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu universitas dan bukan universitas. Kategori bukan universitas terdiri dari institut, sekolah tinggi, politeknik dan akademi. Subyek sebagai dosen di PTS dalam kelompok universitas sebanyak enam puluh sembilan atau 30,4 persen dan dari kelompok bukan universitas sebanyak seratus lima puluh delapan orang atau sebesar 69,6

persen. Subyek dari sekolah tinggi lebih banyak dibandingkan dengan dosen pada PTS kategori yang lain, yaitu sebanyak sembilan puluh satu orang atau sebesar 40,1 persen, dan yang paling sedikit pada PTS yang berbentuk akademi, yaitu sebesar delapan belas orang atau 7,9 persen. Hal ini menunjukkan bahwa dari semua subyek penelitian telah mewakili masing-masing jenis PTS unggulan yaitu kategori universitas dan bukan universitas.

Gambaran subyek penelitian berdasarkan masa kerja dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu (1) lebih dari satu tahun sampai dengan tiga tahun; (2) lebih dari tiga tahun sampai dengan 5 tahun; (3) lebih dari lima tahun sampai dengan sepuluh tahun; (4) lebih dari sepuluh tahun sampai dengan lima belas tahun; dan (5) lebih dari lima belas tahun. Sebagian besar subyek penelitian yaitu sebanyak tujuh puluh dua orang atau sebesar 31,7 persen memiliki masa kerja lebih dari lima belas tahun. Subyek dengan masa kerja lebih dari satu tahun sampai dengan tiga tahun sebanyak lima puluh dua orang atau sebesar 22,9 persen, sebanyak tiga puluh tiga orang atau 14,5 persen memiliki masa kerja lebih tiga tahun sampai dengan lima tahun, empat puluh tiga orang atau 18,9 persen memiliki masa kerja lebih dari lima tahun sampai dengan sepuluh tahun dan sebanyak dua puluh tujuh orang atau 11,9 persen memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun sampai dengan lima belas tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar subyek memiliki masa kerja yang lama, sehingga dimungkinkan untuk memiliki pemahaman yang baik mengenai hal hal yang terkait dengan pekerjaan sebagai dosen dan yang terkait dengan kampus tempat subyek menjalankan peran sebagai dosen.

Tabel 5.2 menjelaskan tentang analisis diskriptif dari variabel penelitian berdasarkan frekuensi dan rerata dari setiap variabel penelitian, yang dikategorikan dalam lima tingkat, yaitu sangat rendah, dengan rerata 1 sampai dengan 1,8; rendah dengan rerata lebih dari 1,8 sampai dengan 2,6; sedang, dengan rerata lebih dari 2,6 sampai dengan 3,4; tinggi dengan rerata lebih dari 3,4 sampai dengan 4,2; dan sangat tinggi dengan rerata lebih dari 4,2 sampai dengan 5.

Tabel 5.2.  
Kategori Rerata

Nilai rata-rata (skala 1-5)	Kategori
$1,0 \leq X \leq 1,8$	Sangat rendah
$> 1,8 < X \leq 2,6$	Rendah
$> 2,6 < X \leq 3,4$	Sedang
$> 3,4 < X \leq 4,2$	Tinggi
$> 4,2 < X \leq 5$	Sangat tinggi

Analisa diskriptif terkait dengan rata-rata tertimbang masing-masing variabel penelitian dan indikator variabel dijelaskan mulai Tabel 5.3. Tabel 5.3 menjelaskan mengenai analisa diskriptif variabel *conscientiousness* (kesungguhan).

Tabel 5.3  
Analisa Diskriptif Variabel *Conscientiousness* (Kesungguhan)

Uraian	Rata-Rata (skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata	
Variabel:				
C	<i>Conscientiousness</i> (kesungguhan)	4,13	0,46	Tinggi
Indikator:				
C1	Ketekunan	4,21	0,51	Sangat tinggi
C2	Keteraturan	4,11	0,57	Tinggi
C3	Kontrol Diri	4,02	0,60	Tinggi

Uraian		Rata-Rata (skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata
C4	Tanggungjawab	4,14	0,52	Tinggi
C5	Konservatif	4,00	0,58	Tinggi
C6	Patuh pada norma	4,26	0,66	Sangat tinggi

Berdasarkan Tabel 5.3, dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata variabel *conscientiousness* (C) sebesar 4,13, dengan kategori rerata tinggi. Adapun nilai rerata tertinggi terdapat pada indikator C6 (patuh pada norma) dengan nilai rata-rata 4,26 (kategori sangat tinggi), selanjutnya C1 (ketekunan) dengan nilai rata-rata sebesar 4,21 (kategori sangat tinggi). Kategori rata-rata tinggi ada pada C4 (tanggungjawab) dengan nilai rata-rata 4,14; C2 (keteraturan) dengan nilai rata-rata 4,11; C3 (kontrol diri) dengan nilai rata-rata sebesar 4,02 dan C5 (patuh pada norma) dengan nilai rata-rata sebesar 4,26.

Berikut Tabel 5.4 yang menjelaskan tentang hasil analisis data diskriptif pada variabel kongruensi nilai.

Tabel 5.4  
Analisa Diskriptif Variabel Kongruensi Nilai

Uraian		Rata-Rata (skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata
Variabel:				
KN	Kongruensi Nilai	3,87	0,61	Tinggi
Indikator:				
KN1	Kesesuaian nilai yang dirujuk	3,96	0,68	Tinggi
KN2	Kesesuaian nilai yang diyakini	3,86	0,69	Tinggi
KN3	Kesesuaian prinsip	3,77	0,71	Tinggi

Berdasarkan Tabel 5.4, dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata variabel kongruensi nilai (KN) sebesar 3,87 termasuk kategori rerata tinggi. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada KN1 (kesesuaian nilai yang dirujuk) dengan nilai

rata-rata 3,96. Hal ini menggambarkan adanya kesesuaian rujukan penilaian antara rujukan nilai individu untuk kehidupan pribadinya dengan rujukan nilai untuk menjalankan kegiatan kerja di kampus. Rerata indikator KN2 (kesesuaian nilai yang diyakini) sebesar 3,86, termasuk kategori tinggi, rata-rata KN3 (kesesuaian prinsip hidup) sebesar 3,77 termasuk kategori tinggi.

Tabel 5.5 menggambarkan analisis data diskriptif untuk variabel kepuasan kerja.

Tabel 5.5  
Analisa Diskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Uraian	Rata-Rata (skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata
Variabel:			
KP Kepuasan Kerja	3,95	0,40	Tinggi
Indikator:			
KP1 Puas atas isi pekerjaan	4,02	0,44	Tinggi
KP2 Puas atas konteks pekerjaan	3,87	0,49	Tinggi

Tabel 5.5 menjelaskan bahwa nilai rata-rata variabel kepuasan kerja (KP) sebesar 3,95, dengan kategori rerata tinggi. Kepuasan kerja ini terbentuk dari adanya kepuasan atas isi pekerjaan dan puas atas konteks pekerjaan. Adapun nilai rata-rata terbesar terdapat pada KP1 (puas atas isi pekerjaan) dengan nilai rata-rata 4,02; Rerata indikator KP2 (puas atas konteks pekerjaan) sebesar 3,87 juga termasuk kategori tinggi. Setelah pembahasan mengenai analisis diskriptif dari variabel kepuasan kerja, maka selanjutnya adalah mengenai keterikatan kerja seperti pada Tabel 5.6.

Tabel 5.6  
Analisa Diskriptif Variabel Keterikatan Kerja

Uraian	Rata-Rata (Skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata
Variabel:			
KK Keterikatan Kerja	4,26	0,42	Sangat tinggi
Indikator:			
KK1 Semangat	4,19	0,48	Tinggi
KK2 Dedikasi	4,37	0,48	Sangat tinggi
KK3 Absorpsi	4,21	0,52	Sangat tinggi

Tabel 5.6 menjelaskan bahwa nilai rata-rata variabel keterikatan kerja (KK) sebesar 4,26, dengan kategori rerata sangat tinggi. Keterikatan yang sangat tinggi ini juga nampak pada ketiga indikator dari keterikatan kerja yaitu KK1 (semangat) dengan nilai rata-rata 4,19 yang termasuk kategori tinggi, KK2 (dedikasi) dengan nilai rata-rata 4,37 termasuk kategori sangat tinggi dan indikator KK3 (absorpsi) dengan nilai rata-rata 4,21 yang juga termasuk kategori sangat tinggi. Diskripsi selanjutnya adalah mengenai analisis data diskriptif untuk variabel komitmen afektif seperti pada Tabel 5.7.

Tabel 5.7  
Analisa Diskriptif Variabel Komitmen Afektif

Uraian	Rata-Rata (skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata
Variabel:			
KA Komitmen Afektif	4,09	0,55	Tinggi
Indikator:			
KA1 Keterlibatan	3,99	0,58	Tinggi
KA2 Keterikatan emosi	4,17	0,58	Tinggi

Tabel 5.7 menjelaskan bahwa nilai rata-rata variabel komitmen afektif (KA) sebesar 4,09, dengan kategori rerata tinggi. Indikator dari komitmen afektif yaitu KA1 (keterlibatan) dengan nilai rata-rata 3,99 yang termasuk kategori tinggi, KA2 (keterikatan emosi) dengan nilai rata-rata 4,17 termasuk kategori tinggi. Hal

ini menunjukkan bahwa komitmen dosen berada pada kategori tinggi untuk kedua indikator yaitu keterlibatan dengan organisasi dan keterikatan emosi. Deskripsi selanjutnya adalah mengenai analisis data diskriptif untuk variabel perilaku kewargaan organisasi seperti pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8  
Analisa Diskriptif Variabel Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

Uraian		Rata-Rata (skala 1-5)	Standard Deviasi	Kategori Rerata
Variabel:				
PKO (OCB)	Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> )	3,75	0,49	Tinggi
Indikator:				
PKO (OCB)1	<i>Altruisme</i>	3,34	0,75	Tinggi
PKO (OCB)2	<i>Compliance</i>	3,81	0,75	Tinggi
PKO (OCB)3	<i>Sportmanship</i>	3,78	0,54	Tinggi
PKO (OCB)4	<i>Courtesy</i>	4,04	0,45	Tinggi
PKO (OCB)5	<i>Civic virtue</i>	3,77	0,77	Tinggi

Tabel 5.8 menjelaskan bahwa nilai rata-rata variabel perilaku kewargaan organisasi (PKO) atau *organizational citizenship behavior (OCB)* sebesar 3.75, dengan kategori rerata tinggi. Indikator dari PKO (OCB) yaitu PKO (OCB)1 (*altruisme*) dengan nilai rata-rata 3,34 termasuk kategori tinggi, PKO (OCB)2 (*compliance*) dengan nilai rata-rata 3,81 termasuk kategori tinggi, PKO (OCB)3 (*sportmanship*) dengan nilai rata-rata 3,78 termasuk kategori tinggi, PKO (OCB)4 (*courtesy*) dengan nilai rata-rata 4,04 termasuk kategori tinggi dan PKO (OCB)5 (*civic virtue*) dengan nilai rata-rata 3,77 termasuk kategori tinggi. Rerata tertinggi ada pada indikator *courtesy*, namun demikian secara keseluruhan, indikator PKO (OCB) termasuk kategori rerata tinggi.

Tabel 5.9 berikut ini merupakan kesimpulan dari analisis diskriptif seluruh variabel penelitian yang terdiri dari variabel *conscientiousness* (kesungguhan), kongruensi nilai, kepuasan kerja, keterikatan kerja, komitmen afektif, dan perilaku kewargaan organisasi, yang menjelaskan tentang sebaran nilai minimum dan nilai maksimum, rata-rata, standard deviasi (SD) dan kategori dari rerata.

Tabel 5.9  
Sebaran Data Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata (skala 1-5)	SD (skala 1-5)	Kategori Rerata
<i>Conscientiousness</i> (kesungguhan)	4,13	0,46	Tinggi
Kongruensi Nilai	3,87	0,61	Tinggi
Kepuasan Kerja	3,95	0,40	Tinggi
Keterikatan Kerja	4,26	0,42	Sangat tinggi
Komitmen Afektif	4,09	0,55	Tinggi
Perilaku Kewargaan Organisasi	3,75	0,49	Tinggi

Tabel 5.9 tersebut diatas menjelaskan bahwa rerata variabel *conscientiousness* (kesungguhan), kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif dan perilaku kewargaan organisasi pada kategori rerata tinggi, dan variabel keterikatan kerja pada kategori rerata sangat tinggi.

### 5.2.2 Hasil Analisis Data

Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural).

Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen. Uji validitas tersebut perlu dilakukan oleh peneliti untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid,

yaitu mengukur apa yang seharusnya diukur oleh sebuah indikator, sehingga hasil pengukuran dapat akurat.

Evaluasi model pengukuran terdiri dari evaluasi model pengukuran reflektif dan evaluasi model pengukuran formatif. Evaluasi model pengukuran reflektif dilakukan untuk variabel kongruensi nilai, *conscientiousness* (kesungguhan), keterikatan kerja, komitmen afektif dan perilaku kewargaan organisasi, sedangkan evaluasi model pengukuran formatif dilakukan untuk variabel kepuasan kerja. Evaluasi model struktural dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel atau pengujian hipotesis.

#### a. Evaluasi Outer Model (Model Pengukuran)

Evaluasi model pengukuran reflektif meliputi uji reliabilitas komposit untuk mengetahui internal konsistensi, reliabilitas masing-masing indikator dan *average variance extracted* (AVE) untuk mengevaluasi validitas konvergen. Uji validitas konvergen diperuntukkan untuk konstruk dengan indikator reflektif yang dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor aitem/ skor komponen dengan skor konstruk). Menurut Hair *et al.* (2014), indikator reflektif dapat dianalisa selanjutnya jika memiliki *loading* sebesar 0,7. Jika *outer loading* lebih kecil dari 0,40, maka indikator reflektif tidak dapat digunakan, sedangkan jika *outer loading* lebih besar dari 0,40 sampai dengan kurang dari 0,70 maka perlu dilakukan analisa dari pengaruh dikeluarkannya indikator tersebut pada AVE dan *composite reliability*. Suatu indikator dikeluarkan dari proses analisa jika dengan dikeluarkannya indikator tersebut akan meningkatkan pengukuran (pada AVE dan *composite reliability*) diatas batas minimal, dan indikator reflektif tersebut tetap

dipertahankan jika peniadaan indikator tersebut tidak meningkatkan pengukuran di atas batas minimal. Selain itu, menurut Hair *et al.* (2014), untuk evaluasi model pengukuran dengan variabel reflektif, *loading factor* di atas 0,5 sampai dengan kurang dari 0,6 masih dapat ditolerir karena model masih dalam tahap pengembangan, dan untuk *loading* lebih dari 0,5 dianggap signifikan secara praktis (Willy dan Jogiyanto, 2015; Hair *et al.* 2014), sedangkan *loading factor* di atas 0,7 sangat direkomendasikan (Hair *et al.* 2014).

Analisis data menggunakan Warp PLS versi 5.0 untuk pengolahan variabel kongruensi nilai (KN), komitmen afektif (KA), keterikatan kerja (KK) dan *conscientiousness* (kesungguhan) (C) dan PKO(OCB). Variabel KN, KA, KK dan C merupakan variabel dengan indikator reflektif. Dari pengolahan data diperoleh hasil, untuk variabel KN memiliki nilai AVE 0,8 dan indikator KN1, KN2, KN3 memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7 sehingga semua indikator dari KN diikutkan dalam proses analisis selanjutnya.

Variabel C dengan enam indikator (C1 sampai dengan C6) memiliki nilai AVE 0,6 dan indikator C1, C2, C3, C4, C5, C6 memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,7 sehingga semua indikator dari C diikutkan dalam proses analisis selanjutnya. Variabel keterikatan kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,7 dan semua indikator yaitu KK1, KK2, KK3 memiliki nilai *outer loading* di atas 0,8 sehingga semua indikator dalam variabel KK dapat diikutsertakan dalam analisa selanjutnya. Variabel KA terdiri dari dua indikator, yaitu KA1, KA2, serta semuanya memiliki nilai *outer loading* di atas 0,9 dengan AVE sebesar 0,9 sehingga semua indikator dapat dianalisa selanjutnya.

Variabel PKO (*OCB*) terdiri dari lima indikator yaitu *Altruisme (Alt)*, *Compliance (Comp)*, *Sportmanship (Sport)*, *Courtesy (Court)* dan *Civic Virtue (Civic)*, serta semuanya memiliki nilai *outer loading* diatas 0,6 dengan AVE sebesar 0,6 sehingga semua indikator dapat dianalisa selanjutnya.

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan mengevaluasi validitas diskriminan dengan menggunakan nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruknya, jika korelasi masing-masing indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan konstruk pada blok lainnya, hal ini menunjukkan bahwa konstruk tersebut memprediksi konstruknya sendiri dengan lebih baik daripada mengukur konstruk lainnya. Pada hasil olah data diperoleh hasil bahwa pada semua variabel, korelasi masing-masing indikator dengan konstruknya lebih tinggi dari korelasi dengan konstruk pada blok lainnya (lampiran). Selain itu, dari hasil olah data, semua variabel memiliki validitas diskriminan yang baik karena nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar variabel seperti pada Tabel 5.10.

Tabel 5.10.

Korelasi Antar Variabel Laten Dan Nilai Akar AVE Variabel Penelitian

Variabel	C	KN	KA	KK	PKO ( <i>OCB</i> )
C	(0,79)	0,39	0,59	0,42	0,46
KN	0,39	(0,88)	0,37	0,47	0,34
KA	0,44	0,37	(0,95)	0,45	0,49
KK	0,61	0,47	0,45	(0,85)	0,42
PKO ( <i>OCB</i> )	0,52	0,34	0,49	0,41	(0,75)

Tabel 5.10 menjelaskan tentang validitas diskriminan dari variabel penelitian, yaitu C sebesar 0,79; KN sebesar 0,88; KK sebesar 0,85; KA sebesar 0,95 dan PKO (OCB) sebesar 0,75.

Masing-masing variabel dalam penelitian ini juga memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi, hal ini bisa dilihat dari nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* di atas 0,7. Secara lebih rinci, hasil uji validitas dan reliabilitas indikator-indikator dalam penelitian ini atau sebagai hasil evaluasi model pengukuran reflektif tercantum pada Tabel 5.11 berikut ini:

Tabel 5.11  
Hasil Evaluasi Model Pengukuran Reflektif

Variabel	Indikator	Loading Factor	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE	Discriminant Validity
KN (Kongruensi Nilai)	KN1	0,86	0,91	0,85	0,77	Baik
	KN2	0,88				
	KN3	0,89				
C ( <i>Conscientiousnes</i> / kesungguhan)	C1	0,83	0,91	0,89	0,64	Baik
	C2	0,78				
	C3	0,74				
	C4	0,86				
	C5	0,81				
	C6	0,74				
KA (Komitmen Afektif)	KA1	0,95	0,94	0,88	0,89	Baik
	KA2	0,95				
KK (Keterikatan Kerja)	KK1	0,83	0,89	0,81	0,73	Baik
	KK2	0,86				
	KK3	0,86				
PKO (OCB) (Perilaku Kewargaan Organisasi/ <i>Organizational Citizenship Behavior</i> )	<i>Alt</i>	0,75	0,87	0,81	0,57	Baik
	<i>Comp</i>	0,66				
	<i>Sport</i>	0,75				
	<i>Court</i>	0,83				
	<i>Civic</i>	0,78				

Evaluasi model pengukuran formatif perlu dilakukan karena dalam penelitian ini terdapat variabel dengan indikator formatif yaitu variabel Kepuasan Kerja. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan dua hal yaitu pertama,

signifikansi nilai estimasi/ bobot *loading*, dimana jika signifikan, maka indikator dapat digunakan untuk analisis selanjutnya, dan jika tidak signifikan, tetapi nilai *loading* > 0,5 maka indikator tetap dapat digunakan untuk analisis selanjutnya; kedua, variabel manifest dalam blok diuji apakah terdapat multikolinearitas, dimana nilai *variance inflation factor* (VIF) lebih besar dari lima (>5) menunjukkan terjadi multikolinearitas, dan model pengukuran tidak layak untuk dianalisis selanjutnya (Hair *et al.*, 2014). Hasil analisis data variabel kepuasan kerja sebagaimana dalam Tabel 5.12.

Hasil analisis data menunjukkan bahwa semua indikator kepuasan kerja memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0,5 (yaitu sebesar 0,58) dengan signifikansi lebih kecil dari 0,001 dan nilai VIF lebih kecil dari 5 (sebesar 1,29) yang berarti tidak terjadi multikolinearitas, sehingga semua indikator formatif dari variabel kepuasan kerja dapat digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 5.12  
Hasil Evaluasi Model Pengukuran Formatif

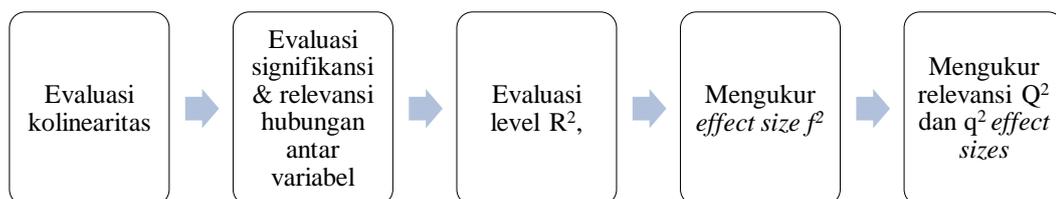
Indikator	Bobot Indikator (> 0,5)	Signifikansi (< 0,05)	VIF (< 5)	Keterangan
KP1	0,58	< 0,001	1,29	Semua indikator menunjukkan pemenuhan dalam bobot indikator, signifikansi dan VIF, sehingga bisa digunakan untuk analisis selanjutnya
KP2	0,58	< 0,001	1,29	

Setelah pengujian model pengukuran selesai, maka pada bagian berikut ini akan diuraikan mengenai evaluasi model struktural. Pengujian model struktural

dilakukan untuk memprediksi hubungan kausal antar variabel atau pengujian hipotesis

#### b. **Evaluasi Model Struktural**

Pengujian model struktural dilakukan dengan melihat signifikansi hubungan antar konstruk melalui besarnya koefisien jalur yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk dan signifikansinya dilihat dari nilai  $p$ . Selain itu juga dengan mengevaluasi nilai  $R^2$  yaitu besarnya variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen dan memperhatikan indikator *fit* model yaitu *average R-squared* (ARS), *average path coefficient* (APC) dan *average variance inflation factor* (AVIF). Menurut Hair (2014), ada lima langkah prosedur mengevaluasi model struktural, yaitu 1) evaluasi mengenai kolinearitas, 2) evaluasi signifikansi dan relevansi hubungan antar variabel, 3) evaluasi level  $R^2$ , 4) mengukur *effect size*  $f^2$  dan 5) mengukur relevansi  $Q^2$  dan mengukur  $q^2$  *effect sizes*. Langkah-langkah tersebut digambarkan sebagai berikut pada gambar 5.1.



Gambar 5.1 Evaluasi Model Struktural

1. *Uji Kolinearitas*, pada konteks SEM-PLS, nilai *variance inflated factor* (VIF) sama atau lebih besar dari 3,3 menunjukkan adanya kolinearitas. Tabel 5.13

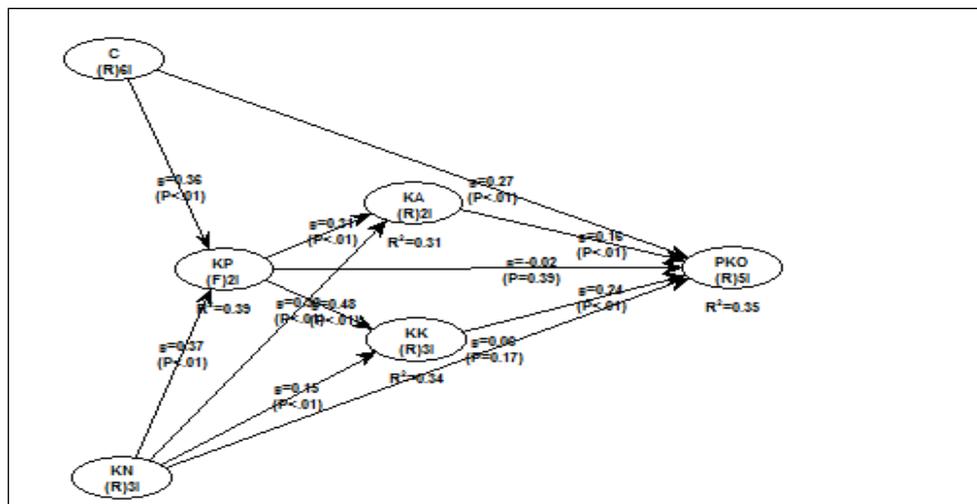
menunjukkan bahwa VIF untuk semua variabel penelitian lebih kecil dari 3,3 sehingga tidak terjadi kolinearitas.

Tabel 5.13  
Variance Inflation Factor (VIF)

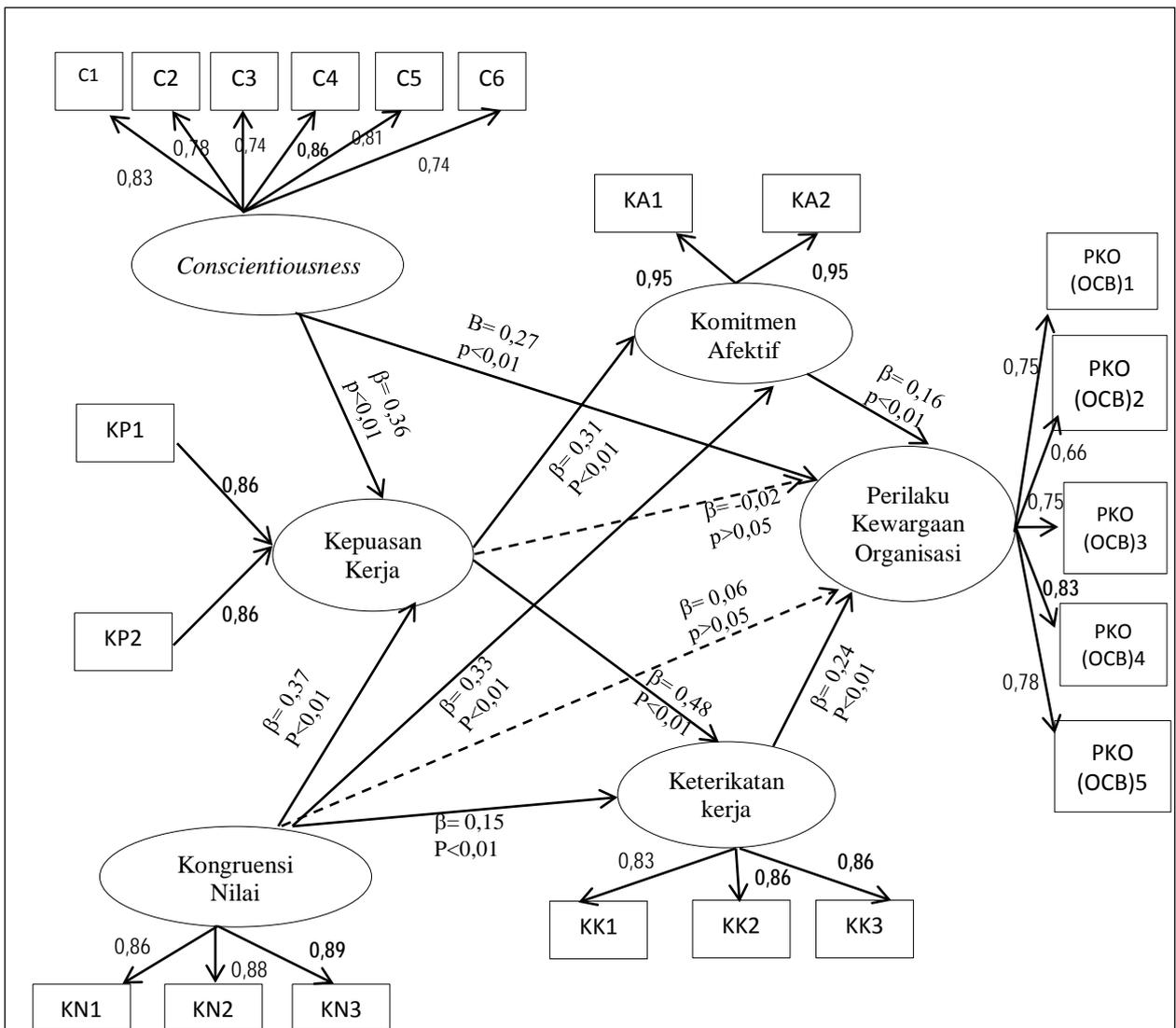
Variabel	VIF
C	1,89
KP	1,82
KN	1,51
KA	1,55
KK	1,95
PKO (OCB)	1,57

2. Uji Signifikansi Hubungan Antar Variabel

Berdasarkan proses analisis data maka hasil uji signifikansi hubungan antar variabel dapat dijelaskan seperti dalam gambar 5.2 dan gambar 5.3. Hubungan antar variabel penelitian yang dijelaskan oleh gambar 5.2 adalah hasil analisis data model struktural yang menggambarkan kekuatan hubungan masing-masing jalur dan gambar 5.3 adalah hasil analisis data variabel penelitian dan indikator, yang menggambarkan *loading* masing-masing indikator dari variabel penelitian.



Gambar 5.2. Analisis Data Model Struktural.



Gambar 5.3. Analisis Data Variabel Penelitian dan Indikator

Keterangan: C1: Ketekunan, C2: Keteraturan, C3: Kontrol diri, C4: Tanggungjawab, C5: Konservatif, C6: Kebajikan, KN1: Kesesuaian nilai yang dirujuk, KN2: Kesesuaian nilai yang diyakini, KN3: Kesesuaian prinsip, KK1: Semangat, KK2: Dedikasi, KK3: Absorpsi, KA1: Keterlibatan, KA2: Keterikatan emosi, KP1: Kepuasan isi pekerjaan, KP2: Kepuasan konteks pekerjaan, PKO (OCB)1: *Altruisme*, PKO (OCB)2: *Compliance*, PKO (OCB)3: *Sportmanship*, PKO (OCB)4: *Courtesy*, PKO (OCB)5: *Civic virtue*

Dari Gambar 5.2 dan Gambar 5.3, hubungan antar variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Uji Variabel Mediasi Keterikatan Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Pada Pengaruh Kongruensi Nilai Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior) Dosen.*

Analisis data untuk model mediasi melalui dua langkah, yaitu: pertama, melakukan estimasi pengaruh langsung kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Dari hasil analisis data diperoleh hasil estimasi pengaruh langsung sebesar 0,36 ( $p < 0,01$ ).

Menurut Baron & Kenney (1986), pengujian pengaruh mediasi dapat dilakukan jika pengaruh langsung adalah signifikan. Oleh karena pada langkah pertama ini pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) menunjukkan pengaruh yang signifikan, maka dapat dilakukan langkah kedua, yaitu melakukan estimasi pengaruh tidak langsung secara simultan dengan *triangle* PLS SEM Model yaitu melihat pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) setelah adanya variabel mediasi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa kongruensi nilai berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), ditunjukkan dengan koefisien sebesar 0,06 dengan signifikansi sebesar 0,17 ( $p > 0,05$ ).

Pengambilan kesimpulan tentang mediasi adalah: a) jika pada langkah kedua, koefisien jalur pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*) secara langsung tetap signifikan dan tidak berubah, maka hipotesis mediasi tidak didukung, b) jika koefisien jalur KN ke PKO (*OCB*) nilainya turun tetapi tetap signifikan

maka bentuk mediasinya adanya mediasi parsial, c) jika koefisien jalur KN ke PKO (*OCB*) nilainya turun dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasinya adalah mediasi penuh (Mahfud Sholihin, 2013). Hasil analisis data menunjukkan bahwa koefisien jalur KN ke PKO (*OCB*) nilainya turun dari 0,36 menjadi 0,06 dengan nilai  $p = 0,17$  ( $p > 0,05$ ), maka bentuk mediasinya adalah mediasi penuh.

Tabel 5.14 menjelaskan tentang hasil pengujian pengaruh mediasi dari keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif pada hubungan kongruensi nilai dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) serta tabel 5.15 menjelaskan tentang kesimpulan hasil uji mediasi masing-masing jalur hubungan antar variabel.

Tabel 5.14.  
Hasil Pengujian Efek Mediasi

No	Keterangan	Uraian Hubungan	Besarnya koefisien	signifikansi	Keterangan
1	Sebelum adanya efek mediasi:	KN → PKO ( <i>OCB</i> )	0,36	$p < 0,01$	Signifikan
2	Setelah adanya efek mediasi:	KN → PKO ( <i>OCB</i> )	0,06	$p = 0,17$ ( $p > 0,05$ )	Tidak signifikan
3	Keterikatan Kerja	KN → KK	0,15	$P < 0,01$	Signifikan
		KK → PKO ( <i>OCB</i> )	0,24	$p < 0,01$	Signifikan
Kesimpulan: mediasi penuh					
4	Kepuasan Kerja	KN → KP	0,37	$p < 0,01$	Signifikan
		KP → PKO ( <i>OCB</i> )	-0,02	$p = 0,39$ ( $p > 0,05$ )	Tidak signifikan
		Kesimpulan: bukan mediasi			
5	Komitmen Afektif	KN → KA	0,33	$p < 0,01$	Signifikan
		KA → PKO ( <i>OCB</i> )	0,16	$p = < 0,01$	Signifikan
		Kesimpulan: mediasi penuh			

Tabel 5.15  
Kesimpulan Hasil Uji Mediasi Masing-Masing Jalur Hubungan Antar Variabel

Jalur	Kesimpulan
KN→PKO	Tidak signifikan
KN→KP→PKO	Tidak signifikan
KN→KP→KA→PKO	Signifikan
KN→KA→PKO	Signifikan
KN→KP→KK→PKO	Signifikan
KN→KK→PKO	Signifikan

Berdasarkan tabel 5.14 dan 5.15 tersebut di atas, maka dapat dilakukan analisis sebagai berikut:

- a) Keterikatan Kerja (KK) merupakan mediasi dari pengaruh Kongruensi Nilai (KN) terhadap PKO (*OCB*), didukung adanya pengaruh KN terhadap KK dengan koefisien sebesar 0,15 dan nilai  $p < 0,01$  dan pengaruh KK terhadap PKO (*OCB*) dengan koefisien sebesar 0,24 dan nilai  $p < 0,01$ . Untuk menguji efek mediasi maka harus terlebih dahulu melihat hasil estimasi sebelumnya, yaitu koefisien *direct effect* KN terhadap PKO (*OCB*) adalah sebesar 0,36 dan signifikan pada  $p < 0,01$ . Hasil estimasi *indirect effect* KN terhadap PKO (*OCB*) turun menjadi 0,06 dan tidak signifikan, maka bentuk mediasi KK pada pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*) adalah mediasi penuh.
- b) Kepuasan Kerja (KP) bukan merupakan mediasi dari pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*), karena walaupun pengaruh KN terhadap KP signifikan dengan koefisien sebesar 0,37 dan nilai  $p$  sebesar  $< 0,01$ , tetapi pengaruh KP terhadap PKO (*OCB*) tidak signifikan (koefisien sebesar - 0,02, nilai  $p = 0,39$ ).

- c) Komitmen Afektif (KA) merupakan mediasi dari pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*), didukung adanya pengaruh KN terhadap KA dengan koefisien sebesar 0,33 dan nilai  $p$  sebesar  $< 0,01$  dan pengaruh KA terhadap PKO (*OCB*) dengan koefisien sebesar 0,16 dan nilai  $p < 0,01$ . Hasil estimasi sebelumnya, yaitu koefisien *direct effect* KN terhadap PKO (*OCB*) adalah sebesar 0,36 dan signifikan pada  $p < 0,01$ . Hasil estimasi *direct effect* KN terhadap PKO (*OCB*) turun menjadi 0,06 dan tidak signifikan,  $p = 0,17$  ( $p > 0,05$ ), maka bentuk mediasi KA pada pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*) adalah mediasi penuh.

Dari uraian tersebut di atas dan dari gambar 5.3 nampak bahwa kesesuaian prinsip (KN3) memiliki nilai *loading* yang paling tinggi (0,89) sebagai indikator reflektif diantara indikator kongruensi nilai lainnya yaitu kesesuaian nilai yang diyakini (KN2) dengan nilai *loading* 0,88 dan kesesuaian nilai yang dirujuk (KN1) yang memiliki nilai *loading* 0,86. Adanya kongruensi nilai mempengaruhi terbentuknya PKO (*OCB*) melalui keterikatan kerja dan komitmen afektif. Indikator reflektif dari keterikatan kerja, yaitu dedikasi dan absorpsi memiliki nilai *loading* yang sama yaitu 0,86 yang lebih tinggi dari indikator semangat (KK1). Adapun indikator reflektif dari komitmen afektif yaitu keterlibatan dan keterikatan emosi keduanya memiliki nilai *loading* yang sama besarnya yaitu sebesar 0,95. Selanjutnya, diantara lima indikator reflektif dari PKO (*OCB*), yang memiliki nilai *loading* tertinggi yaitu *courtesy* sebesar 0,83 yaitu perilaku

yang menunjukkan kesopanan untuk mencegah terjadinya masalah pada orang lain.

2) *Uji Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dan Keterikatan Kerja.*

Hasil analisis data menjelaskan bahwa:

- a) Kepuasan kerja (KP) berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif (KA), didukung dengan koefisien sebesar 0,31 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil estimasi menunjukkan bahwa *effect size* KP terhadap KA sebesar 0,15 termasuk medium. Hal ini sesuai pendapat dari Hair (2014) bahwa *effect size* dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu: lemah ( $0,02 - < 0,15$ ), medium ( $0,15 - < 0,35$ ), kuat ( $0,35$  ke atas).
- b) Kepuasan kerja (KP) berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja (KK), didukung dengan koefisien sebesar 0,48 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil estimasi menunjukkan bahwa *effect size* KP terhadap KK sebesar 0,27 masih termasuk medium.

Indikator formatif dari kepuasan kerja yaitu kepuasan atas isi pekerjaan (KP1) dan kepuasan atas konteks pekerjaan (KP2) memiliki nilai *loading* sama yaitu sebesar 0,86 artinya kedua indikator tersebut memiliki kontribusi yang sama dalam membentuk kepuasan kerja. Adanya kepuasan atas isi pekerjaan dan kepuasan atas konteks dari pekerjaan, menimbulkan komitmen afektif pada dosen yang tercermin dari adanya keterlibatan (KA1) dan keterikatan emosi (KA2) yang tinggi, yang nampak dari nilai *loading* yang tinggi yaitu sebesar 0,95. Tabel 5.16

menjelaskan tentang hasil uji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan keterikatan kerja.

Tabel 5.16

Hasil Uji Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja

No	Hubungan Variabel	Besarnya koefisien	Signifikansi	<i>Effect Size</i>
1	KP → KA	0,31	P < 0,01	0,15 (medium)
2	KP → KK	0,48	P < 0,01	0,27 (medium)

Selanjutnya akan dijelaskan hasil uji variabel mediasi keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif pada pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

3) *Pengaruh Conscientiousness (Kesungguhan) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Pengaruh Conscientiousness (Kesungguhan) Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi Dosen (Organizational Citizenship Behavior)*

Tabel 5.17 menjelaskan hasil uji pengaruh *conscientiousness* terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Hasil analisis data berdasarkan pada Tabel 5.17 tersebut di atas menjelaskan bahwa:

- a) *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, didukung dengan koefisien sebesar 0,27 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil estimasi menunjukkan bahwa *effect size* C terhadap PKO (*OCB*) sebesar 0,14 termasuk medium.

- b) *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, didukung dengan koefisien sebesar 0,36 dan signifikan dengan nilai  $p < 0,01$ . Hasil estimasi menunjukkan bahwa *effect size* C terhadap KP sebesar 0,19 termasuk medium.

Tabel 5.17

Hasil Uji Pengaruh *Conscientiousness* terhadap Kepuasan Kerja dan Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

No	Hubungan Variabel	Besarnya koefisien	Signifikansi	<i>Effect Size</i>
1	C → PKO ( <i>OCB</i> )	0,27	P < 0,01	0,14 (medium)
2	C → KP	0,36	P < 0,01	0,19 (medium)

Dari hasil analisis data tersebut diatas dan memperhatikan gambar 5.3 nampak bahwa indikator reflektif dari *conscientiousness* (kesungguhan) yang memiliki nilai *loading* tertinggi adalah tanggungjawab (C4) sebesar 0,86. Indikator ini menggambarkan tanggungjawab untuk bersedia melayani orang lain, kooperatif, teguh pada pendirian, bersedia berkorban waktu dan uang untuk menyelesaikan kegiatan. Indikator *conscientiousness* (kesungguhan) yang lain yaitu ketekunan (C1) memiliki nilai *loading* 0,83; keteraturan (C2) sebesar 0,78; kontrol diri (C3) sebesar 0,74; konservatif (C5) sebesar 0,81 dan kebajikan sebesar 0,74. *Conscientiousness* (kesungguhan) yang dicerminkan dari indikator-indikator tersebut mempengaruhi kepuasan kerja dengan indikator formatif kepuasan atas isi pekerjaan (KP1) dan kepuasan atas konteks pekerjaan (KP2) yang sama-sama memiliki nilai *loading* yang tinggi, sebesar 0,86 dan mempengaruhi terbentuknya PKO (*OCB*) yang

tercermin dari lima indikator yaitu *altruism*, *compliance*, *sportsmanship*, *courtesy* dan *civic virtue*. Nilai loading tertinggi yaitu pada indikator *courtesy* yang mencerminkan perilaku sopan, menjaga untuk tidak bermasalah dengan orang lain.

### 3. Uji Nilai $R^2$ .

Evaluasi model struktural dilakukan dengan mengevaluasi koefisien determinasi atau nilai  $R^2$ . Besarnya koefisien determinasi menunjukkan besarnya kombinasi pengaruh dari variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Berdasarkan hasil olah data, diperoleh hasil koefisien determinasi ssebagai berikut seperti pada tabel 5.18

Tabel 5.18  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Model Struktural Awal

Variabel Endogen	Variabel Eksogen	Nilai $R^2$
Keterikatan kerja	Kongruensi nilai, kepuasan kerja, keterikatan kerja	0,34
Kepuasan kerja	Kongruensi nilai dan <i>conscientiousness</i> (kesungguhan)	0,39
Komitmen afektif	Kongruensi nilai, kepuasan kerja	0,31
Perilaku kewargaan organisasi	Kongruensi nilai, keterikatan kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif dan <i>conscientiousness</i> (kesungguhan)	0,35

Pada tabel 5.18 tersebut di atas, nilai koefisien determinasi keterikatan kerja sebesar 0,34 artinya pengaruh variabel kongruensi nilai, kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,34 hal ini menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 34%. Nilai koefisien

determinasi kepuasan kerja sebesar 0,39 artinya pengaruh variabel kongruensi nilai dan *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,39, hal ini menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 39%. Nilai koefisien determinasi komitmen afektif sebesar 0,31 artinya pengaruh variabel kongruensi nilai dan kepuasan kerja terhadap komitmen afektif memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,31 hal ini menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 31%.

Selain itu berdasarkan tabel 5.18 juga dapat dilihat bahwa pengaruh kongruensi nilai, keterikatan kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif dan *conscientiousness* (kesungguhan) secara bersama-sama terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,35 yang berarti bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 35%, sedangkan 65% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti saat ini.

#### 4. *Validasi Kemampuan Prediksi Model.*

Model evaluasi lainnya yang dapat digunakan untuk melakukan validasi model yaitu nilai *Stone Geisser's Q<sup>2</sup>*. Pengukuran ini merupakan indikator dari relevansi prediktif model. Nilai  $Q^2$  yang lebih dari nol ( $> 0$ ) dari variabel laten endogen menunjukkan bahwa model menunjukkan

kemampuan prediktif yang baik. Dari hasil olah data diperoleh nilai  $Q^2$  sebagaimana pada tabel 5.19.

Tabel 5.19  
Nilai *Stone Geisser's Q<sup>2</sup>*

Variabel	Nilai $Q^2$
Keterikatan Kerja	0,34
Kepuasan Kerja	0,39
Komitmen Afektif	0,31
Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>organizational citizenship behavior</i> )	0,37

Dari tabel 5.19 tersebut dapat diuraikan bahwa nilai  $Q^2$  pada semua variabel besarnya diatas nol ( $> nol$ ), yang berarti model memiliki kemampuan prediktif yang baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sesuai untuk memprediksi komitmen afektif dan keterikatan kerja.
2. Keterikatan kerja dan komitmen afektif merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.
3. *Conscientiousness* (kesungguhan) merupakan faktor yang memprediksi kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan prediksi yang dihasilkan dalam penelitian ini baik, dan variabel prediktor dalam penelitian ini dapat memprediksikan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

5. *Validasi Model Secara Keseluruhan.*

Hasil analisis data dengan menggunakan *software* WarpPLS 5.0 menggambarkan secara umum, model cocok dengan data empiris karena nilai *Average path coefficient* (APC) sebesar 0,25; *Average R-squared* (ARS) sebesar 0,34; *Average adjusted R-squared* (AARS) sebesar 0,34 dengan signifikansi lebih kecil dari 0.001 ( $p < 0.001$ ). Model juga tidak mengandung multikolinearitas karena nilai *Average block VIF* (AVIF) sebesar 1,527 (dibawah 5), dan ideal karena dibawah 3,3. *GoF* sebesar 0,50 termasuk kategori besar, *sympson's paradox ratio* (SPR) sebesar 0,909 termasuk baik dan *R-squared contribution ratio* (RSCR) sebesar 0,995 juga termasuk baik karena lebih besar dari 0,9. Selain itu, *statistical suppression ratio* (SSR) dan *nonlinear bivariate causality direction ratio* (NLBCDR) masing-masing sebesar 1,000 dan termasuk baik. Secara ringkas, mengenai hal tersebut diuraikan pada tabel 5.20.

Tabel 5.20  
*Model Fit dan Quality Indices*  
(Model Awal)

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
APC	$P < 0,001$	0,25 ( $P < 0,001$ )	Baik
ARS	$P < 0,001$	0,34 ( $P < 0,001$ )	Baik
AARS	$P < 0,001$	0,33 ( $P < 0,001$ )	Baik
AVIF	baik jika $< 5$ ideal jika $< 3,3$	1,53	Baik
GoF	<i>small:</i> $\geq 0,1$ ; <i>medium:</i> $\geq 0,25$ ; <i>large:</i> $\geq 0,36$	0,50	Besar
SPR	$\geq 0,7$ , ideal= 1	0,91	Baik
RSC	$\geq 0,9$ , ideal= 1	0,99	Baik
SSR	$\geq 0,7$	1,00	Baik
NLBCDR	$\geq 0,7$	1,00	Baik

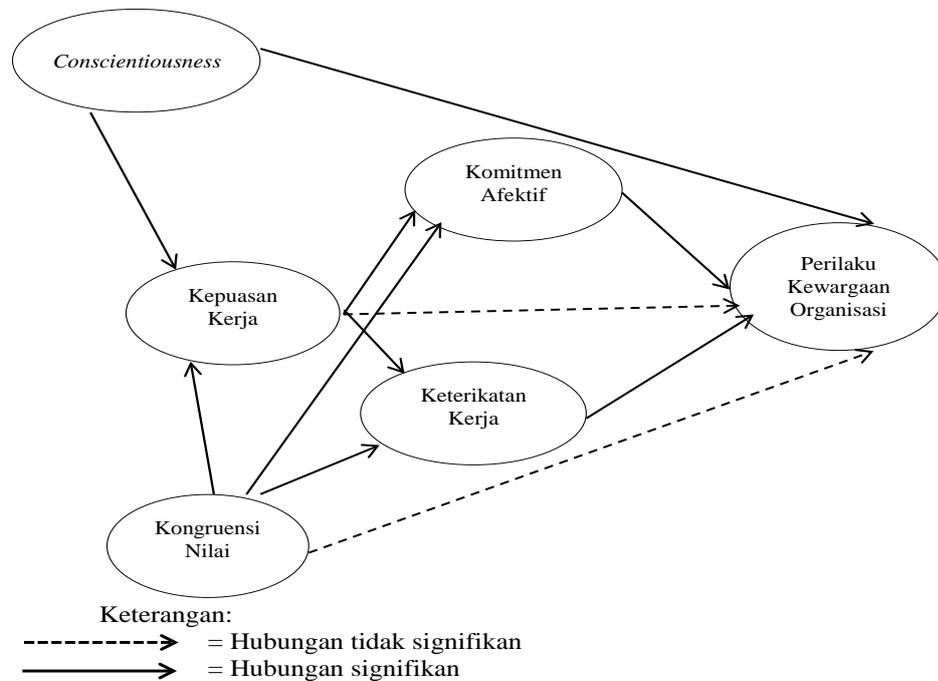
6. *Model PKO (OCB) berdasarkan Analisis Jalur untuk Variabel yang Signifikan.*

Hubungan antar variabel penelitian merupakan parameter utama untuk menjelaskan hubungan antar variabel, yang ditunjukkan dengan adanya signifikansi pada hasil pengujian. Berdasarkan uji signifikansi hubungan antar variabel, dapat pula diketahui adanya hubungan yang kurang memberikan kontribusi pengaruh terhadap variabel lain karena tidak signifikan.

Berdasarkan hasil olah data, hubungan antar variabel yang tidak signifikan adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*). Berdasarkan hasil uji signifikansi hubungan antar variabel penelitian, dapat diketahui bahwa:

1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan keterikatan kerja.
2. Keterikatan kerja dan komitmen afektif merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen, sedangkan kepuasan kerja bukan merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).
3. *Conscientiousness* (kesungguhan) merupakan faktor yang memprediksi kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*)dosen.

Oleh karena itu, gambar model struktural yang sesuai dengan hubungan antar variabel yang signifikan adalah seperti pada gambar 5.4.



Gambar 5.4 Model Hubungan Antar Variabel Sesuai Uji Signifikansi

7. *Model Akhir Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior)*

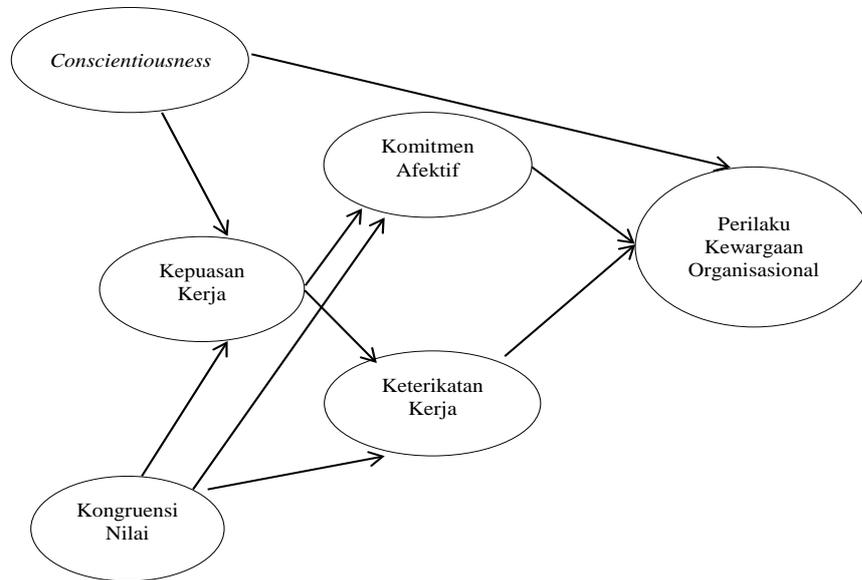
Dari gambar model akhir penelitian seperti pada gambar 5.4, terlihat bahwa perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen dipengaruhi oleh beberapa faktor yang secara signifikan menunjukkan pengaruh pada hubungan antar variabel. *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh secara signifikan terhadap kongruensi nilai dan kepuasan kerja. Kongruensi nilai memiliki pengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi dosen (*organizational citizenship behavior*) melalui

keterikatan kerja dan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan keterikatan kerja. *Conscientiousness* (kesungguhan) sebagai salah satu ciri kepribadian mempengaruhi bagaimana individu berperilaku untuk merespon lingkungan dengan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

Adanya kongruensi nilai antara nilai individu dan nilai organisasi berpengaruh dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen jika dosen memiliki keterikatan kerja dan komitmen afektif sedangkan keterikatan kerja dan komitmen afektif dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Pada gambar 5.4 juga nampak bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*), dan hal ini menunjukkan pula bahwa kepuasan kerja bukan sebagai variabel mediasi pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen. Selain itu, kongruensi nilai berpengaruh secara tidak signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, dengan demikian kongruensi nilai dapat mempengaruhi munculnya perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) ketika ada komitmen afektif dan keterikatan kerja.

Model akhir yang merupakan model empiris berdasarkan hasil analisis data tersebut adalah sebagaimana pada gambar 5.5



Gambar 5.5 Model Akhir Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*)

Hasil analisis data dengan menggunakan *software* WarpPLS 5.0 menggambarkan secara umum, model struktural akhir cocok dengan data empiris karena nilai *Average path coefficient* (APC) sebesar 0,30; *Average R-squared* (ARS) sebesar 0,35; *Average adjusted R-squared* (AARS) sebesar 0,34 dengan signifikansi lebih kecil dari 0.001 ( $p < 0,001$ ). Model juga tidak mengandung multikolinearitas karena nilai *Average block VIF* (AVIF) sebesar 1,44 (dibawah 5), dan ideal karena dibawah 3,3. GoF sebesar 0,50 termasuk kategori besar, *sympson's paradox ratio* (SPR) sebesar 1,00 termasuk baik dan *R-squared contribution ratio* (RSCR) sebesar 1,00 juga termasuk baik karena lebih besar dari 0,9. Selain itu, *statistical suppression ratio* (SSR) dan *nonlinear bivariate causality direction ratio* (NLBCDR) masing-masing sebesar 1,000 dan termasuk

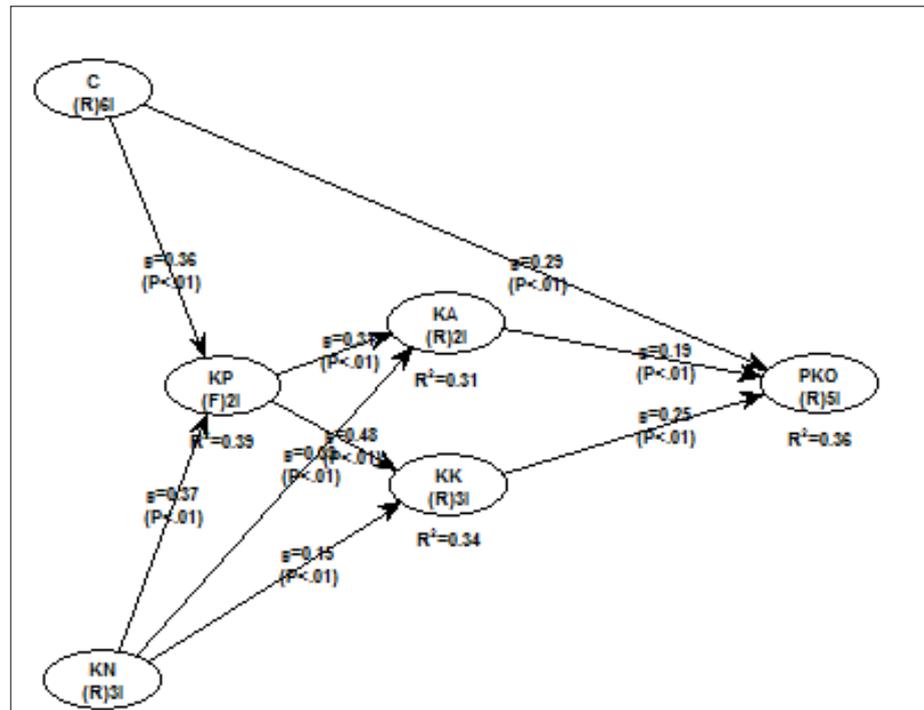
baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model struktural akhir ini merupakan model yang dapat menjelaskan dinamika hubungan antar variabel penelitian dan digunakan sebagai dasar untuk pembahasan hasil penelitian.

Secara ringkas, evaluasi mengenai model akhir diuraikan pada tabel 5.21.

Tabel 5.21  
*Model Fit dan Quality Indices (Model Struktural Akhir)*

Uraian	Kriteria	Nilai	Keterangan
APC	$P < 0,001$	0,303( $P < 0,001$ )	Baik
ARS	$P < 0,001$	0,348 ( $P < 0,001$ )	Baik
AARS	$P < 0,001$	0,342 ( $P < 0,001$ )	Baik
AVIF	Baik jika $< 5$ ; Ideal jika $< 3,3$	1,441	Baik
GoF	Small: $\geq 0,1$ medium: $\geq 0,25$ large: $\geq 0,36$	0,50	Besar
SPR	$\geq 0,7$ ( ideal= 1)	1,000	Baik
RSC	$\geq 0,9$ ( ideal= 1)	1,000	Baik
SSR	$\geq 0,7$	1,000	Baik
NLBCDR	$\geq 0,7$	1,000	Baik

Modifikasi dari model awal menjadi model akhir adalah ditiadakannya hubungan yang menjelaskan pengaruh kepuasan kerja secara langsung terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dan pengaruh secara langsung kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*). Kekuatan hubungan antar variabel dalam model akhir perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*) seperti pada gambar 5.6. dan tabel 5.22.



Gambar 5.6 Hasil Analisis Data Model Struktural Akhir Perilaku Kewargaan Organisasi (*organizational citizenship behavior*)

Tabel 5.22. Hubungan antar Variabel pada Model Struktural Akhir

No	Keterangan	Uraian Hubungan	Besarnya koefisien	signifikansi	Keterangan
1	Pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) melalui keterikatan kerja	KN → KK	0,15	p = < 0,01	Signifikan
		KK → PKO ( <i>OCB</i> )	0,25	p = < 0,01	Signifikan
2	Kepuasan Kerja	KN → KP	0,37	p = < 0,01	Signifikan
		KN → KA	0,33	p = < 0,01	Signifikan
3	Pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO ( <i>OCB</i> ) melalui komitmen afektif	KA → PKO ( <i>OCB</i> )	0,19	p = < 0,01	Signifikan
		C → KP	0,36	p = < 0,01	Signifikan
4	Pengaruh <i>conscientiousness</i> terhadap kepuasan kerja dan PKO ( <i>OCB</i> )	C → PKO ( <i>OCB</i> )	0,29	p = < 0,01	Signifikan

Berdasarkan tabel 5.22 tersebut di atas, maka dapat dilakukan analisis bahwa:

- a) Keterikatan Kerja (KK) merupakan mediasi dari pengaruh Kongruensi Nilai (KN) terhadap PKO (*OCB*), didukung adanya pengaruh KN terhadap KK dengan koefisien sebesar 0,15 ( $p < 0,01$ ) dan pengaruh KK terhadap PKO (*OCB*) dengan koefisien sebesar 0,25 ( $p < 0,01$ ). Bentuk mediasi KK pada pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*) adalah mediasi penuh.
- b) Pengaruh KN terhadap KP signifikan dengan koefisien sebesar 0,37 ( $p < 0,01$ )
- c) Komitmen Afektif (KA) merupakan mediasi dari pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*), didukung adanya pengaruh KN terhadap KA dengan koefisien sebesar 0,33 ( $p < 0,01$ ) dan pengaruh KA terhadap PKO (*OCB*) dengan koefisien sebesar 0,19 ( $p < 0,01$ ). Bentuk mediasi KA pada pengaruh KN terhadap PKO (*OCB*) adalah mediasi penuh.
- d) *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja dengan koefisien sebesar 0,36 ( $p < 0,01$ ), sedangkan koefisien pengaruh *Conscientiousness* (kesungguhan) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dosen sebesar 0,29 ( $p < 0,01$ ).

Besarnya koefisien determinasi pada model struktural akhir menunjukkan besarnya kombinasi pengaruh dari variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen seperti pada tabel 5.23.

Tabel 5.23  
Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) Model Struktural Akhir

Variabel Endogen	Variabel Eksogen dan kontribusi $R^2$	Total Nilai $R^2$
Keterikatan Kerja	Kongruensi Nilai (0,07), Kepuasan Kerja (0,27)	0,34
Kepuasan Kerja	Kongruensi Nilai (0,20) dan <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan) (0,19)	0,39
Komitmen Afektif	Kongruensi Nilai (0,16), Kepuasan Kerja (0,15)	0,31
Perilaku Kewargaan Organisasi ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> )	Keterikatan Kerja (0,13), Komitmen Afektif (0,08) dan <i>Conscientiousness</i> (kesungguhan) (0,15)	0,36

Hasil olah data peneliti tahun 2016

Pada tabel 5.23 tersebut di atas, nilai koefisien determinasi keterikatan kerja sebesar 0,34 artinya pengaruh kongruensi nilai, kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,34. Hal ini menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar total 34%, yang terdiri dari variabel kongruensi nilai sebesar 7% dan kepuasan kerja sebesar 27%. Nilai koefisien determinasi kepuasan kerja sebesar 0,39, artinya pengaruh variabel kongruensi nilai dan *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,39 yang berarti bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 39%, dengan rincian kongruensi nilai sebesar 20% dan *conscientiousness* (kesungguhan) sebesar 19%.

Nilai koefisien determinasi komitmen afektif sebesar 0,31, artinya pengaruh variabel kongruensi nilai dan kepuasan kerja terhadap komitmen

afektif memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,31. Hal ini menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 31%, yaitu dari kongruensi nilai sebesar 16% dan kepuasan kerja sebesar 15%. Pengaruh keterikatan kerja, komitmen afektif dan *conscientiousness* (kesungguhan) secara bersama-sama terhadap perilaku kewargaan organisasi memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,36 dan hal ini menunjukkan bahwa variabilitas variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen sebesar 36%, yang terdiri dari keterikatan kerja sebesar 13%, komitmen afektif sebesar 8% dan *conscientiousness* (kesungguhan) sebesar 15%, sedangkan 68% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar variabel yang diteliti saat ini.

Dari analisis data diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap PKO (*OCB*) dosen. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian Zeinabadi (2010) yang mengkaji dan membuktikan kepuasan kerja sebagai anteseden dari munculnya PKO (*OCB*), juga penelitian Chalal & Mehta (2010), yang menyimpulkan kepuasan kerja memiliki hubungan yang positif dengan kinerja dan PKO (*OCB*) sehingga pegawai dengan tingkat kepuasan yang tinggi berkontribusi pada organisasi dengan PKO (*OCB*) yang lebih baik. Pada hasil penelitian Ilies, Scott dan Judge (2006), juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor signifikan bagi terbentuknya PKO (*OCB*).

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian dari Rich, Lepine dan Crawford (2010) yang juga menunjukkan hasil kepuasan kerja

berpengaruh tidak signifikan terhadap PKO (*OCB*). Hasil penelitian Mehboob & Bhutto (2012) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang lemah dalam memprediksi PKO (*OCB*), dan hubungan tersebut hanya nampak pada dimensi *courtesy* dan *altruisme* sebagai dimensi PKO (*OCB*). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya menjadi prediktor parsial PKO (*OCB*) karena hanya menyangkut beberapa dimensi PKO (*OCB*), tidak keseluruhan PKO (*OCB*). Penelitian lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian dari Lepine & Crawford (2010) yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan secara langsung terhadap PKO (*OCB*).

Hasil penelitian saat ini yang terkait dengan kepuasan kerja dosen menjelaskan bahwa adanya kepuasan kerja pada dosen tidak dapat secara langsung menyebabkan timbulnya PKO (*OCB*), yaitu suatu perilaku yang muncul karena adanya kesadaran atau secara suka rela karena adanya rasa ikut memiliki kampus tempat berperan sebagai dosen, timbulnya rasa puas terhadap pekerjaannya tidak cukup untuk dapat membuat dosen menampilkan PKO (*OCB*). Kepuasan kerja yang dimiliki oleh dosen harus didukung pula dengan adanya komitmen afektif dan keterikatan kerja untuk dapat membentuk PKO (*OCB*).

Modifikasi dari model awal menjadi model akhir dilakukan pula pada pengaruh langsung kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*). Adanya variabel mediasi yaitu keterikatan kerja dan komitmen afektif membuat pengaruh langsung kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) menjadi tidak

signifikan. Hal ini menjelaskan bahwa keterikatan kerja dan komitmen afektif merupakan variabel yang memediasi secara penuh hubungan antara kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*). Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) sebagai faktor yang memprediksi timbulnya kepuasan kerja dan PKO (*OCB*).

Secara umum, model akhir cocok dengan data empiris karena kriteria untuk menjadi model yang *fit* telah dipenuhi. Oleh karena itu, model ini merupakan model yang memiliki *goodness of fit* yang baik, dan model akhir ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pembahasan yang berikutnya.

Pada bab VI akan dibahas secara rinci hasil penelitian sesuai dengan model akhir perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

## **BAB VI**

### **PEMBAHASAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai pembuktian dari hipotesis penelitian yang diajukan dengan melihat hubungan kausalitas pada model konseptual yang telah diuji. Teori-teori maupun kajian studi empirik sebelumnya digunakan dalam pembahasan sebagai bahan pembanding sehingga bisa diketahui kesesuaian atau kesenjangan antara hasil penelitian ini dengan kajian-kajian sebelumnya. Selain itu dalam pembahasan juga diuraikan mengenai keterbatasan yang ada sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian yang selanjutnya.

#### **6.1 Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen Dari Tinjauan Perspektif Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja**

Berdasarkan uji model struktural akhir, model PKO (*OCB*) dosen yang ditinjau dari perspektif kongruensi nilai, keterikatan kerja, kepuasan kerja, komitmen afektif dan kepribadian *fit* dengan data empiris yang ada. Model PKO (*OCB*) dosen ini mengintegrasikan variabel kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja serta ciri kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan). Pembahasan terkait dengan model PKO (*OCB*) dosen ini meliputi 1) Pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) melalui kepuasan kerja, keterikatan kerja dan komitmen afektif dan, 2) pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap

kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi dosen (*organizational citizenship behavior*).

Nilai organisasi yang sesuai dengan nilai individu akan memudahkan dosen untuk menjalankan tugasnya dan selanjutnya kondisi positif ini akan menimbulkan kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Amos & Weathington (2008) bahwa kongruensi nilai berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen. Herrbach & Minonac (2007) juga menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kongruensi nilai etis berpengaruh terhadap sikap kerja (antara lain adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja) dan perilaku kerja. Selain itu hasil penelitian Rich, Lepine & Crawford (2010) juga menyimpulkan bahwa kongruensi nilai berpengaruh terhadap PKO (*OCB*) melalui keterikatan kerja.

Faktor nilai organisasi dan nilai individu yang diukur melalui kongruensinya menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen afektif dan keterikatan kerja. Adanya kongruensi nilai pribadi dosen yaitu kesesuaian prinsip kerja, nilai yang diyakini dan nilai yang dirujuk dengan nilai-nilai yang berlaku di kampus akan membuat dosen memiliki rasa puas dengan isi pekerjaan yang dilaksanakan dalam kegiatan kerja sehari hari dan puas atas hal-hal yang berhubungan dengan konstektual pekerjaan sebagai dosen. Tidak adanya perbedaan nilai dalam pekerjaan, akan membuat dosen dapat fokus dalam bekerja, bekerja penuh dengan tanggungjawab, serta dapat bekerja dengan penuh semangat. Selain itu, juga menimbulkan keterlibatan secara penuh dari dosen dalam kegiatan-kegiatan yang ada di kampus dan dosen bisa merasa menjadi bagian dari kampus.

Kongruensi nilai yang dirasakan oleh dosen dengan adanya komitmen afektif dan keterikatan kerja akan menimbulkan PKO (*OCB*). Dosen akan dengan senang hati melakukan kegiatan-kegiatan di luar tugas pokok dan tugas rutin sebagai dosen. Dosen akan bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan atau kendala dalam kegiatan kerja, melaksanakan tugas melebihi dari standard, mengendalikan diri dalam berbagai situasi yang tidak nyaman, dan berperilaku sopan untuk menjaga hubungan dengan lingkungan serta bersedia terlibat dalam kegiatan kampus walaupun sifatnya tidak wajib. Berdasarkan uraian di atas, maka adanya keterikatan kerja, dan komitmen organisasi merupakan kondisi yang harus ada pada diri dosen untuk dapat menimbulkan PKO (*OCB*). Keterikatan kerja dan komitmen afektif dapat ditimbulkan dari adanya kongruensi nilai dan kepuasan kerja. Selain kongruensi nilai, penelitian ini juga mengkaji faktor individu yaitu kepribadian dalam mempengaruhi PKO (*OCB*) dan kepuasan kerja.

Pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja diteliti oleh Chistian, Garza & Slaughter (2011) dan Ilies, Scott & Judge (2009). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antar variabel tersebut signifikan. Pada penelitian ini juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dari *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja. Dosen dengan ciri *conscientiousness* (kesungguhan) akan menunjukkan ketekunan, keteraturan dalam bekerja, memiliki kontrol diri yang baik sehingga tetap tenang ketika menghadapi masalah, menunjukkan tanggungjawab yang tinggi dalam bekerja, patuh pada peraturan dan pada norma-norma yang berlaku. Dosen dengan karakteristik demikian cenderung

memiliki kepuasan kerja karena proses pekerjaan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh dan bertanggungjawab akan menghasilkan kinerja yang di atas standard.

Selanjutnya akan dibahas mengenai hubungan antar variabel penelitian yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan keterikatan kerja, pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen dengan mediasi keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif, serta pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

## **6.2 Pengaruh Kongruensi Nilai Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen dengan Mediasi Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja**

Pembahasan terdiri dari tiga hal, yaitu pertama, pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui keterikatan kerja; kedua, pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui kepuasan kerja, dan ketiga, pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui komitmen afektif.

### **6.2.1 Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui Kepuasan Kerja**

Hasil uji dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*). Hal ini dikarenakan hubungan antara kepuasan kerja dan PKO (*OCB*) menunjukkan hasil uji yang tidak signifikan, walaupun hubungan antara kongruensi nilai dan kepuasan kerja signifikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian

Lepine & Crawford (2010) yang menjelaskan bahwa kongruensi nilai dapat menimbulkan kepuasan kerja namun hubungan antara kepuasan kerja dan PKO (*OCB*) tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa nilai-nilai organisasi yang dipersepsikan positif oleh dosen dan selaras dengan nilai yang dianut secara pribadi dapat menjadi prediktor yang baik dari kepuasan kerja, namun kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap PKO (*OCB*).

Menurut Kristof (1996) kompatibilitas yang terjadi antara orang (pegawai) dan organisasi disebabkan adanya saling kongruen diantara kedua belah pihak, dan selanjutnya menurut Amos & Weathington (2008), adanya kongruensi nilai yang berhubungan positif dengan kepuasan kerja, akan lebih dapat membuat pegawai menunjukkan sikap kerja dan kinerja yang baik. Namun demikian, dalam penelitian ini tidak terbukti bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap PKO (*OCB*) sebagai salah satu bentuk kinerja.

Menurut Harif (2005) yang meneliti mengenai keadilan, kepuasan kerja, komitmen afektif dan PKO (*OCB*), hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa keadilan organisasi akan menimbulkan kepuasan kerja pada pegawai, selanjutnya kepuasan kerja mempengaruhi timbulnya komitmen afektif dan komitmen akan menimbulkan PKO (*OCB*), sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja tidak secara langsung mempengaruhi PKO (*OCB*) tetapi melalui komitmen afektif. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian ini, bahwa kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen afektif, dan komitmen afektif secara signifikan berpengaruh terhadap PKO (*OCB*).

Adanya kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap isi pekerjaan dan kepuasan atas konteks pekerjaan yang dirasakan oleh dosen berpengaruh tidak signifikan secara langsung terhadap PKO (*OCB*). Pada dasarnya kepuasan kerja pada dosen merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai dosen berdasarkan evaluasi dari karakteristik yang ada dalam pekerjaan tersebut. Adanya kondisi perasaan positif ini tidak secara signifikan bisa langsung menimbulkan kesediaan untuk secara sukarela melakukan pekerjaan di luar tugas dan tanggungjawab utama sebagai dosen. Oleh karena PKO (*OCB*) sifatnya sukarela, maka perilaku tersebut tidak ditetapkan atau disyaratkan berdasarkan peran atau deskripsi tugas, dan perilaku tersebut lebih merupakan pilihan. Untuk sampai pada kondisi dosen dengan sukarela melakukan hal-hal yang tidak disyaratkan dalam tugas maka perlu adanya dedikasi, semangat dan absorpsi yang merupakan cerminan dari adanya keterikatan kerja, dan diperlukan pula adanya keterlibatan dan keterikatan emosi pada kampus yang merupakan cerminan dari adanya komitmen afektif.

### **6.2.2 Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui Komitmen Afektif**

Hasil uji dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen afektif merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*). Timbulnya PKO-*Courtesy* pada dosen karena adanya komitmen afektif yang dimiliki oleh Dosen yang nampak dari adanya keterlibatan dan keterikatan emosi. Dosen menjaga sikap dan perilakunya untuk sopan karena menyadari bahwa apa yang dilakukan adalah terkait dengan citra kampus. Timbulnya keterlibatan dan

keterikatan kerja ini utamanya karena adanya kesesuaian prinsip antara prinsip yang dianut oleh dosen dengan prinsip-prinsip kerja yang diimplementasikan oleh kampus.

Hasil penelitian ini didukung oleh hasil penelitian Amos & Weathington (2008), Cohen dan Liu (2011), Herrbach & Mignonac (2007) yang menyimpulkan adanya kongruensi nilai, akan membuat pegawai memiliki komitmen afektif. Dosen yang mempersepsikan adanya kongruensi nilai akan memiliki komitmen afektif, dan menurut Chen-Peng (2010) dan Pare & Tremblay, (2007), komitmen ini merupakan prediktor yang baik bagi timbulnya PKO (*OCB*) dan secara positif berhubungan dengan perilaku di luar peran atau PKO (*OCB*). Hal ini sesuai dengan pendapat Organ & Ryan (1995) bahwa komitmen afektif juga berhubungan dengan PKO (*OCB*), khususnya pada dimensi *altruism* dan *compliance*. Dosen dengan komitmen afektif yang tinggi akan merasa menjadi bagian dari kampus dan kampus merupakan bagian dari kehidupannya. Ketika kampus menghadapi masalah, maka dosen merasa bahwa masalah tersebut adalah juga menjadi masalahnya yang harus diselesaikan sehingga, dalam situasi demikian, dosen dapat diharapkan bersedia untuk memberikan bantuan guna menyelesaikan permasalahan yang terjadi di kampus.

Adanya kongruensi nilai dapat menimbulkan keterlibatan dan keterikatan emosi yang tinggi dan akan membentuk PKO (*OCB*). Diantara indikator PKO (*OCB*) yang menonjol adalah *courtesy*, perilaku sopan santun seperti bertindak dengan dasar satunya kata dan tindakan, adil dalam memperlakukan sejawat, menyampaikan pendapat secara baik, menerima kritik dari orang lain,

menerima saran yang diberikan oleh orang lain, menerima adanya perbedaan pendapat, bergaul dengan kalangan sejawat, bergaul dengan karyawan di kampus, bergaul dengan mahasiswa, bergaul dengan kalangan masyarakat, bertoleransi terhadap keberagaman di masyarakat, menghindari untuk membuat masalah dengan orang lain, mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap orang lain, mempertimbangkan saran orang lain mengenai dampak yang timbul ketika mengambil suatu keputusan dan menyampaikan resiko kepada pihak lain sebelum mengambil keputusan. Sebagai seorang dosen, menjadi teladan menjadi bagian dari tuntutan lingkungan, untuk itu berperilaku sopan merupakan salah satu bentuk keteladanan.

Pengaruh kongruensi nilai melalui mediasi komitmen afektif terhadap PKO (*OCB*) adalah nampak pada *civic virtue*. Adanya keterlibatan dan keterikatan emosi pada pekerjaan sebagai dosen, akan membuat dosen dengan suka rela terlibat dalam pengembangan studi, berpartisipasi pada kegiatan kampus walaupun sifatnya tidak wajib, bersedia mengerjakan tugas tambahan walaupun tidak wajib dan untuk kelancaran operasional kampus bersedia mengusulkan cara kerja yang dapat meningkatkan kinerja kampus. Adanya kongruensi nilai akan mempengaruhi adanya keterlibatan dan keterikatan emosi pada pekerjaan yang selanjutnya dapat menimbulkan PKO (*OCB*)-*sportsmanship*. Merasa menjadi bagian dari kampus akan membuat dosen tidak mengeluh atas tugas-tugas tambahan yang diterima dan bisa menerima kondisi dan situasi tidak nyaman yang dirasakan. Selain itu, *altruism* juga timbul karena adanya keterlibatan, sehingga masalah yang dihadapi oleh kampus dianggap juga sebagai masalah yang harus

diselesaikan dan adanya keterikatan emosi, membuat dosen merasa menjadi bagian dari kampus, sehingga dosen dengan sukarela bersedia memberikan bantuan menyelesaikan permasalahan yang ada di kampus.

Adanya keterlibatan dengan organisasi dan keterikatan emosi juga menimbulkan PKO (*OCB*)-*compliance* yaitu perilaku yang menunjukkan kepatuhan dan merupakan elemen yang mengarahkan perilaku, yaitu perilaku sukarela dalam kepatuhan untuk memenuhi aturan. Dosen yang merasa menjadi bagian dari kampus, akan dengan sukarela datang ke kampus sebelum waktu mengajar, mengerjakan pekerjaan-pekerjaan sebelum batas waktu yang ditentukan, dan patuh pada aturan dan ketentuan yang ditetapkan institusi walaupun tidak ada yang mengawasi. Perilaku

### **6.2.3 Pengaruh Kongruensi Nilai terhadap PKO (*OCB*) melalui Keterikatan Kerja**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap PKO (*OCB*). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Abraham (2012), Lepine & Crawford (2010). Christian *et al.* (2011) dan Wefald *et al.* (2011).

Abraham (2012) dalam penelitiannya menguraikan bahwa persepsi mengenai adanya keselarasan nilai akan membuat pegawai berdedikasi dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya serta lebih produktif dan akan menimbulkan rasa keterikatan kerja pada individu, yang ditandai dengan adanya semangat kerja yang tinggi, pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan pekerjaan dan timbulnya rasa bangga atas pekerjaannya. Sosialisasi organisasi

merupakan suatu proses untuk mengenalkan anggota organisasi pada pekerjaan, peran, budaya organisasi serta nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi. Oleh karena itu, sosialisasi organisasi merupakan salah satu proses yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk menyelaraskan nilai individu dengan nilai organisasi (Ozdemir & Ergun, 2015).

Penelitian dari Lepine & Crawford (2010) juga menyimpulkan bahwa adanya keterikatan kerja pada pegawai akan menimbulkan PKO (*OCB*) karena adanya keterikatan kerja akan menimbulkan perilaku *extra role* (Christian *et al.*, 2011), dengan demikian adanya keterikatan kerja pada dosen merupakan antecedent dari terbentuknya PKO (*OCB*). Selain itu, menurut Wefald *et al.* (2011), pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan menunjukkan adanya inisiatif dan motivasi belajar yang kuat serta menampilkan perilaku proaktif, yaitu PKO (*OCB*).

Hasil pada penelitian ini menunjukkan adanya kongruensi nilai yang tinggi yang meliputi adanya kesesuaian nilai yang dirujuk, kesesuaian nilai yang diyakini dan kesesuaian prinsip antara nilai yang dianut oleh dosen dengan nilai yang diimplementasikan di kampus, menimbulkan keterikatan yang sangat tinggi, yang nampak pada semangat yang tinggi, dedikasi dan tingkat absorpsi yang sangat tinggi. Berdasarkan uraian di atas, maka adanya kesesuaian prinsip, kesesuaian nilai yang diyakini dan kesesuaian nilai yang dirujuk akan mempengaruhi keterikatan kerja.

Keterikatan kerja yang tinggi mempengaruhi tingginya PKO (*OCB*) pada dosen. Hal tersebut seperti pada hasil penelitian ini yang menunjukkan PKO

(*OCB*) dosen pada kategori tinggi. Adanya keselarasan nilai-nilai yang dijalankan di kampus dan nilai-nilai pribadi yang dianut oleh dosen, akan menjadi landasan dalam setiap perilaku dosen. Nilai kejujuran, integritas, kedisiplinan, keinovasian, daya juang atau kerja keras, profesionalisme, nilai-nilai yang selaras dengan ajaran agama, kesopanan, saling menghargai, harmonisasi, kekeluargaan, kerjasama, kebersamaan, keterbukaan, antusiasme, keadilan, dan pembelajaran terus menerus, merupakan nilai-nilai yang berlaku secara umum pada institusi pendidikan. Adanya kongruensi nilai dapat menimbulkan dedikasi dan tingkat absorpsi dan semangat pada dosen dalam menjalankan tugasnya yang selanjutnya menimbulkan PKO (*OCB*).

Adanya kebanggaan dengan apa yang dikerjakan sebagai dosen dan merasakan makna tanggungjawab sebagai dosen, akan membuat dosen menyadari bahwa menjadi teladan di lingkungannya merupakan bagian dari kewajibannya. Untuk itu perilaku *courtesy*, perilaku kesopanan yang bertujuan untuk menjaga keharmonisan lingkungan merupakan bentuk dari PKO (*OCB*) yang dilakukan oleh dosen. Adanya dedikasi, semangat dan konsentrasi penuh pada pekerjaannya, akan menimbulkan perilaku *civic virtue* yaitu perilaku yang menunjukkan kepedulian untuk bertanggungjawab dan memperhatikan keberlangsungan organisasi. Merasakan makna tanggungjawab sebagai seorang dosen, akan membuat dosen bersedia secara suka rela terlibat dalam program pengembangan yang ada di kampus, bersedia memberikan usulan-usulan untuk peningkatan kinerja kampus. Selain itu, adanya semangat dan energi dalam menjalankan perannya sebagai dosen, mendorong dosen untuk bersedia mengerjakan secara

sukarela pekerjaan ekstra di luar tugas tanggungjawabnya, dimana perilaku tersebut merupakan PKO (*OCB*)- *altruism*. Selain itu, PKO (*OCB*)-*sportmanship* juga timbul karena adanya rasa bangga dengan apa yang dikerjakan dan merasakan makna tanggung jawab sebagai seorang dosen sehingga tidak mengeluh atas kejadian yang membuat tidak nyaman, dapat menerima kondisi kampus apa adanya, bisa memaklumi jika ada ketidaknyaman di kampus dan tidak mengeluh atas tugas-tugas yang harus dilakukan serta mengendalikan diri dalam berbagai kondisi.

Adanya semangat dalam menjalankan tugasnya, membuat dosen dapat mematuhi standard ketentuan yang ada di kampus, seperti perilaku untuk sudah siap hadir di kelas sebelum jam/ waktu mengajar, menyerahkan nilai hasil belajar mahasiswa lebih awal dari batas waktu yang ditentukan, perilaku tersebut merupakan PKO (*OCB*)-*compliance*. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa PKO (*OCB*) pada dosen terbentuk jika ada keterlibatan dan keterikatan emosi pada organisasi karena adanya kongruensi prinsip, nilai yang dirujuk dan nilai yang diyakini dengan nilai-nilai yang diimplementasikan di organisasi.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja, dan komitmen afektif merupakan mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen, sedangkan kepuasan kerja tidak terbukti sebagai mediasi karena pengaruh kepuasan kerja terhadap PKO (*OCB*) tidak signifikan. Hal tersebut merupakan temuan dalam penelitian ini, yaitu adanya kepuasan kerja saja tidak cukup untuk menimbulkan

PKO (*OCB*), tetapi adanya kepuasan kerja akan menimbulkan PKO (*OCB*) jika komitmen afektif dan keterikatan kerja telah ada pada diri dosen.

#### **6.2.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif dan Keterikatan Kerja**

Pembahasan ini terkait dengan hasil penelitian yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif dan keterikatan kerja. Pembahasan dibagi dua hal yaitu pertama, pembahasan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif dan kedua, pengaruh kepuasan kerja terhadap keterikatan kerja.

Berdasarkan uji hubungan antar variabel, maka hubungan kepuasan kerja dan komitmen afektif menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Zeinabadi (2010) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi timbulnya komitmen afektif. Selain itu juga sesuai dengan hasil penelitian dari Patrick & Sonia (2012) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan positif signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen afektif, dimana faktor-faktor yang mendorong timbulnya kepuasan adalah kompensasi, kesejahteraan, keadilan, kesempatan untuk berkembang dan supervisi. Hasil penelitian dari Vandenberg & Lance (1992) secara umum menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi, termasuk didalamnya adalah komitmen afektif.

Pada penelitian ini, kepuasan atas isi pekerjaan dan kepuasan atas konteks pekerjaan memiliki pengaruh yang sama dalam membentuk kepuasan kerja. Adanya rasa puas pada dosen terkait dengan isi pekerjaan dan konteks pekerjaan akan membuat dosen terlibat secara penuh pada organisasi dan merasakan adanya

keterikatan emosi dengan kampus, dan hal ini akan merupakan gambaran dari adanya komitmen afektif. Kepuasan kerja meliputi kepuasan atas isi pekerjaan dan aspek kontekstual pekerjaan memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif yaitu keterlibatan dan keterikatan emosi. Hal-hal yang terkait dengan isi pekerjaan sebagai dosen yaitu tanggungjawab pekerjaan, adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, adanya kebermanfaatan bagi orang lain, yaitu mahasiswa atas apa yang telah dilakukan dalam menjalankan perannya sebagai dosen dan hal yang terkait dengan kontekstual pekerjaan seperti adanya penghargaan atas kinerja baik berupa kompensasi yang sebanding, lingkungan kerja yang nyaman, mendukung aktifitas kerja, adanya penghargaan di lingkungan akademis dan adanya hubungan yang harmonis dengan lingkungan kerja dapat menimbulkan keterlibatan dan keterikatan emosi pada organisasi.

Keterlibatan dan keterikatan emosi pada organisasi merupakan indikator dari adanya komitmen afektif. Komitmen afektif pada dosen dicerminkan dari adanya keterlibatan dan keterikatan emosi. Adanya rasa puas atas pekerjaan sebagai dosen, puas dengan kemajuan yang diperoleh selama menjadi dosen akan menimbulkan keterlibatan dengan organisasi, yaitu dosen merasa bahwa kampus adalah tempat berkarir yang baik sampai dengan berakhirnya masa karir karena adanya kepuasan atas pekerjaan yang dijalani selama ini sebagai dosen. Selain itu, juga menimbulkan adanya keterikatan emosi dengan kampus, dimana kampus merupakan bagian dari kehidupan dosen dan memiliki arti besar dalam perjalanan karir sebagai dosen.

Pada penelitian ini, kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap keterikatan kerja. Hasil uji hubungan antara kepuasan kerja dan keterikatan kerja menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif signifikan yang berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh dosen, maka semangat, dedikasi dan tingkat absorpsi juga semakin tinggi pula. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dari Wefald, Reichard & Serrano (2011), Abraham (2012) dan Yalabik, Popaitoon, Chowne & Rayton (2013), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja.

Menurut Abraham (2012), hubungan antara kepuasan kerja dengan keterikatan kerja ditunjukkan dengan kondisi-kondisi yang mendorong timbulnya keterikatan kerja yaitu hubungan sosial dalam lingkungan kerja, kepuasan karena pekerjaan itu sendiri, kesempatan untuk mengaktualisasikan diri dalam bekerja atau adanya komitmen manajemen atas pengembangan profesionalisme, variasi pekerjaan, stabilitas kondisi keuangan dari organisasi, budaya perusahaan, penghargaan manajemen atas capaian kinerja pegawai, pelatihan ketrampilan khusus, komunikasi antara karyawan dengan atasan, komitmen organisasi atas kepedulian organisasi pada program tanggungjawab sosial perusahaan, jaringan kerja, kesempatan pengembangan karir dan yang terakhir adalah kesempatan kemajuan karir. Secara umum, hal ini sesuai dengan hasil pada penelitian ini, yaitu kepuasan kerja berpengaruh terhadap keterikatan kerja pada tiga indikator keterikatan kerja, yaitu semangat, dedikasi dan absorpsi.

Adanya keterikatan kerja terutama nampak pada tingkat absorpsi dan dedikasi Dosen ketika menjalankan tugas dan tanggungjawabnya. Hal ini

dipengaruhi adanya kepuasan atas isi pekerjaan dan kepuasan atas konteks pekerjaan. Dosen yang memiliki kepuasan kerja adalah dosen yang merasa puas dengan tanggungjawab pekerjaannya sebagai dosen, puas atas capaian kinerja dan puas dengan kondisi di kampus seperti kebijakan, lingkungan fisik dan hubungan kerja yang ada di dalam kampus. Adanya penghargaan dan pengakuan dari institusi, kondisi lingkungan kerja yang nyaman dengan suasana kekeluargaan, adanya kesempatan untuk pengembangan dan optimalisasi diri, dan adanya kebijakan-kebijakan yang adil diterapkan di kampus akan menimbulkan kepuasan. Kepuasan ini akan mempengaruhi keterikatan kerja yang tercermin dari adanya dedikasi, yaitu dosen merasakan makna tanggungjawabnya sebagai dosen, dan ada kebanggaan yang dirasakan atas pekerjaan sebagai dosen, dan juga dapat menginspirasi secara positif.

Cerminan dari adanya keterikatan kerja nampak dari tingginya tingkat absorpsi pada pekerjaan. Absorpsi pada pekerjaan timbul ketika ada konsentrasi penuh pada pekerjaannya karena adanya sarana prasarana yang lengkap ketika menjalankan tugas sebagai dosen dalam proses belajar mengajar, lingkungan kerja nyaman yang memungkinkan dosen untuk membuat rencana dan merealisasikan proses mengajar sesuai dengan panduan yang ada, serta beban mengajar yang memadai. Adanya rasa puas pada dosen akan menimbulkan perasaan senang ketika jadwal mengajar padat dan tanpa beban, waktu mengajar dirasakan berlalu dengan cepat. Kepuasan kerja juga menimbulkan rasa semangat, penuh energi ketika melaksanakan tugas sebagai dosen. Semangat dapat ditimbulkan dengan adanya sesuatu yang baru pada pekerjaan yang dilakukan, adanya target yang ditetapkan

dalam pekerjaan baik target waktu maupun tanggungjawab yang dibebankan, kesejahteraan, gaji, dan penghargaan, adanya lingkungan yang kondusif termasuk adanya dukungan keluarga. Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif dan keterikatan kerja dipengaruhi kepuasan kerja.

### **6.3 Pengaruh *Conscientiousness* (kesungguhan) terhadap Kepuasan dan Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen.**

Pembahasan terdiri dari dua hal yaitu pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dan pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*).

#### **6.3.1 Pengaruh *Conscientiousness* (kesungguhan) terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara signifikan *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap kepuasan kerja dosen. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Christian, Garza, Slaughter (2011) yang membuktikan adanya pengaruh *conscientiousness* (kesungguhan), *positive affect* dan *proactive personality* terhadap kepuasan kerja.

Menurut Furnham (2008), keterkaitan kepribadian dengan kepuasan kerja nampak pada *conscientiousness*. Dosen dengan kecenderungan kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) cenderung bekerja keras, bertanggungjawab dan mengerjakan segala sesuatu sampai dengan tuntas, dan sebagai hasil kerja keras tersebut, memungkinkan bagi pegawai untuk mendapatkan penghargaan berupa

peningkatan gaji, promosi dan bentuk lain dari penghargaan yang pada akhirnya menambah kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian Wefald *et al.* (2011); Ilies, Scott & Judge (2009) membuktikan bahwa kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) mempengaruhi kepuasan kerja. Sesuai dengan teori *Personality-Job Fit* dari John Holland (Robbins & Judge, 2014), adanya kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaannya, akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja dosen.

Dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi memiliki tanggungjawab untuk bersedia melayani orang lain, kooperatif, teguh pada pendirian, bersedia berkorban waktu dan uang untuk menyelesaikan kegiatan sehingga cenderung merasa puas atas isi pekerjaan yang dilakukan. Ciri dari dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi adalah memiliki ketekunan, yaitu hasrat yang kuat ketika menginginkan sesuatu, yakin dengan kemampuan diri, mempunyai banyak cara untuk menyelesaikan tugas. Hal ini yang membuat dosen akan melakukan pekerjaannya sampai tuntas dan pada akhirnya menimbulkan kepuasan atas capaian kinerja yang telah dilakukan. Selain itu, dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi merupakan individu yang konservatif yaitu cenderung mematuhi aturan dan harapan lingkungan. Karakteristik ini yang membuat dosen cenderung puas dengan hal-hal kontekstual dari pekerjaan seperti misalnya puas dengan kebijakan yang ada, puas dengan hal-hal yang ada di kampus.

Ciri yang lain adalah keteraturan yaitu memiliki perencanaan, mengelola kegiatan sesuai dengan rencana, menetapkan skala prioritas pada kegiatan yang

dilakukan. Adanya karakteristik ini membuat dosen mengerjakan pekerjaan dengan cara dan hasil yang baik, sehingga cenderung puas dengan hasil pekerjaannya. Kontrol diri yang tinggi juga menjadi ciri dari *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi yaitu penuh pertimbangan, mengendalikan emosi, bisa berfikir jernih, dan tetap tenang ketika menghadapi masalah. Karakteristik ini yang membuat dosen dapat mudah memahami, menerima kondisi yang ada di kampus dan merasa puas dengan yang ada pada pekerjaannya. Patuh pada norma yaitu bertindak sesuai norma yang berlaku juga merupakan ciri dari *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi, dimana adanya kecenderungan untuk patuh pada norma yang berlaku akan membuat dosen cenderung puas dengan hal-hal normatif yang berlaku di kampus.

### **6.3.2 Pengaruh *Conscientiousness* (kesungguhan) terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen**

Hasil pengujian dalam penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung secara signifikan *conscientiousness* (kesungguhan) terhadap perilaku kewargaan organisasi dosen. Hasil ini sesuai dengan penelitian Neuman & Kickul (1998) dan Chalal & Mehta (2010) bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) memprediksikan PKO (*OCB*). Neuman & Kickul (1998) menyimpulkan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) berhubungan signifikan dengan lima dimensi PKO (*OCB*) yaitu *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship*. Pegawai dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi akan lebih menunjukkan PKO (*OCB*) bila dibandingkan dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang rendah (Wefald, Reichard & Serrano, 2011; Furnham, 2008;

Lapierre & Hackett, 2007). Oleh karena itu, dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) tinggi akan menampilkan PKO (*OCB*) dalam tingkat yang berbeda dengan dosen yang memiliki *conscientiousnes* (kesungguhan) *rendah*. Dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) tinggi mencerminkan seorang yang tekun, menyukai keteraturan, memiliki kontrol diri, bertanggungjawab, mematuhi norma dan nilai. Dosen dengan cerminan karakteristik tersebut menyukai kerja keras dan yakin dengan kemampuan diri, sehingga akan menampilkan PKO (*OCB*) karena mempersepsikan PKO (*OCB*) sebagai kinerja yang diatas standard.

Hasil penelitian yang juga mendukung hasil penelitian ini adalah penelitian dari Ilies, Fulmer, Spitzmuller dan Johnson (2009), yang menjelaskan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) mempengaruhi PKO (*OCB*). Hasil penelitian dari Singh & Singh (2009) juga menyimpulkan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) memiliki hubungan yang signifikan dengan semua dimensi PKO (*OCB*), yang meliputi *altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness* (kesungguhan), dan *sportsmanship*. Dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi mencerminkan seorang dosen yang memiliki tanggungjawab yaitu senang untuk melayani orang lain dan kooperatif.

PKO-*Courtesy* pada dosen ditimbulkan karena adanya karakteristik kepribadian *Conscientiousness* (kesungguhan) yaitu adanya rasa tanggung jawab. Dosen menyadari bahwa salah satu tanggungjawab yang diemban adalah sebagai pendidik, dan perilaku yang ditampilkan harus dapat menjadi teladan di masyarakat guna menjaga citra dari kampus.

Karakteristik yang mempengaruhi dosen untuk menampilkan PKO (*OCB*) pada dimensi *altruism* yaitu bersedia membantu mengerjakan tugas rekan dosen yang tidak masuk kerja, mengerjakan secara sukarela pekerjaan ekstra diluar tugas tanggung jawabnya, membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang membutuhkan bantuan, bersedia menggantikan tugas mengajar rekan dosen yang tidak dapat hadir mengajar. Hal ini menunjukkan pula karakteristik individu yang memiliki kecerdasan dalam interpersonal, yang menggambarkan kemampuan dan ketrampilan seseorang untuk mengerti maksud dan motivasi orang lain, sehingga dalam menciptakan relasi, membangun relasi dan mempertahankan relasi dengan orang lain selalu berupaya untuk menyenangkan orang lain (Amstrong, 2000).

Karakteristik lain dari dosen yang memiliki *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi adalah memiliki ciri konservatif, yaitu patuh pada peraturan, memenuhi harapan lingkungan dan bertindak sesuai norma yang berlaku. Karakteristik ini mengarahkan PKO (*OCB*) dosen pada dimensi *compliance* yaitu perilaku dosen yang sudah siap hadir di kelas sebelum jam/ waktu mengajar, menyerahkan nilai hasil belajar mahasiswa lebih awal dari batas waktu yang ditentukan, dan menyampaikan alasan dengan jelas kepada pihak terkait ketika tidak dapat hadir mengajar sesuai jadwal.

Dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi juga mencerminkan seorang yang memiliki kontrol diri yaitu penuh pertimbangan saat bertindak, mampu mengendalikan emosi, menghadapi masalah dengan berfikir jernih, dan tetap tenang ketika menghadapi masalah. Karakteristik ini yang mempengaruhi dosen untuk menampilkan PKO (*OCB*) pada dimensi

*sportsmanship*, yang tercermin dari perilaku yang dapat mengendalikan diri dalam berbagai kondisi, tidak mengeluh atas kejadian yang membuat tidak nyaman, dapat menerima kondisi kampus apa adanya, bisa memaklumi jika ada ketidaknyaman di kampus, dan tidak mengeluh atas tugas-tugas yang harus dilakukan. Selain itu, adanya kontrol diri yang tinggi akan mengarahkan dosen untuk memiliki PKO (*OCB*) pada dimensi *courtesy* yaitu dosen akan dapat bertindak dengan dasar satunya kata dan tindakan, adil dalam memperlakukan sejawat, menyampaikan pendapat secara baik, menerima kritik dari orang lain, menerima saran yang diberikan oleh orang lain, menerima adanya perbedaan pendapat, bergaul dengan kalangan sejawat, bergaul dengan karyawan di kampus, dengan mahasiswa, dengan kalangan masyarakat.

Perilaku lain yang terkait dengan dimensi *courtesy* adalah dosen bertoleransi terhadap keberagaman di masyarakat, menghindari untuk membuat masalah dengan orang lain dan mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap orang lain, mempertimbangkan saran orang lain mengenai dampak yang timbul ketika mengambil suatu keputusan serta menyampaikan resiko kepada pihak lain sebelum mengambil keputusan.

Ketekunan dan keteraturan yang dimiliki oleh dosen dengan *conscientiousness* (kesungguhan) yang tinggi akan mengarahkan pada perilaku yang mencerminkan *civic virtue* sebagai salah satu dimensi PKO (*OCB*), yaitu dosen terlibat dalam pengembangan program studi, kesediaan untuk mengerjakan tugas tambahan walaupun tidak wajib, berpartisipasi pada kegiatan kampus walaupun sifatnya tidak wajib, dan mengusulkan cara kerja yang dapat

meningkatkan kinerja kampus. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi dosen (*organizational citizenship behavior*). Selanjutnya akan dibahas mengenai temuan dalam penelitian ini.

#### **6.4 Temuan Penelitian**

Temuan yang dihasilkan dari penelitian disertasi ini adalah:

1. Secara empiris, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen dapat digambarkan dalam suatu model, dengan mengintegrasikan variabel kongruensi nilai, kepuasan kerja, komitmen afektif, keterikatan kerja dan perspektif kepribadian (*conscientiousness/ kesungguhan*).
2. Kongruensi nilai merupakan faktor yang berperan dalam membentuk keterikatan kerja, kepuasan kerja dan komitmen afektif dosen.
3. Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen dipengaruhi oleh *conscientiousness* (kesungguhan), dan dipengaruhi oleh kongruensi nilai dengan dimediasi oleh keterikatan kerja dan komitmen afektif.
4. Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*)-*courtesy* dipengaruhi oleh dedikasi, tingkat absorpsi, keterlibatan dan keterikatan emosi dosen pada organisasi, yang timbul karena adanya kesesuaian prinsip dan nilai yang diyakini.

5. Kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).
6. *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
7. Instrumen variabel perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) yang digunakan dalam penelitian ini adalah instrumen perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) khusus untuk dosen.

## 6.5 Pengembangan Berdasarkan Hasil Penelitian

Pengembangan yang dapat dilakukan berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Model empiris PKO (*OCB*) dosen yang menjadi temuan dalam penelitian ini dapat dikembangkan menjadi suatu intervensi, terintegrasi dengan program pembinaan dan pengembangan dosen di perguruan tinggi.
2. Model empiris PKO (*OCB*) dosen yang menjadi temuan dalam penelitian ini dapat dikembangkan menjadi suatu model yang diimplementasikan melalui kebijakan pemerintah. Kebijakan tersebut berupa pengembangan *soft skill* dosen.
3. Model empiris yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi dasar pengembangan model teoritis PKO (*OCB*).
4. Model empiris PKO (*OCB*) dosen yang menjadi temuan dalam penelitian ini dapat dikembangkan menjadi suatu rancangan pengabdian kepada masyarakat.

5. Model empiris PKO (*OCB*) dosen yang menjadi temuan dalam penelitian ini dapat dikembangkan menjadi bahan untuk penyusunan modul atau buku mengenai peningkatan kinerja individu dan organisasi melalui pembentukan perilaku kewargaan organisasi.

## **6.6 Keterbatasan Penelitian**

Terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yaitu kajian variabel Kongruensi Nilai merupakan kajian secara umum dengan mengevaluasi kesesuaian nilai yang dirujuk, kesesuaian nilai yang diyakini dan kesesuaian prinsip sehingga tidak terdapat pembahasan tentang jenis-jenis nilai yang dirujuk, diyakini dan prinsip yang dianggap kongruen oleh dosen serta tidak dapat diketahui jenis nilai yang kongruen merupakan nilai yang sesuai dengan kehidupan kampus ataukah tidak. Selain itu dalam penelitian ini hanya mengkaji satu karakteristik kepribadian saja, yaitu *Conscientiousness* (Kesungguhan).

## BAB VII

### PENUTUP

#### 7.1. Kesimpulan

Kesimpulan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dosen yang ditinjau dari perspektif kongruensi nilai, kepribadian, kepuasan kerja, komitmen afektif, dan keterikatan kerja merupakan model yang *fit*.
2. Kongruensi nilai mempengaruhi perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen melalui komitmen afektif dan keterikatan kerja.

Komitmen afektif dan keterikatan kerja merupakan variabel mediasi, sedangkan kepuasan kerja bukan pemediasi dari pengaruh kongruensi nilai terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen. Merujuk pada teori *P-O* (*person-organization*) *Fit*, adanya kongruensi nilai antara nilai pribadi dengan nilai-nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di organisasi dan menjadi *shared value* merupakan faktor yang dapat menimbulkan keterikatan kerja dan komitmen afektif.

Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) pada dosen dapat muncul jika dosen memiliki keterikatan kerja. Adanya semangat, dedikasi dan tingkat absorpsi yang tinggi pada pekerjaannya membuat dosen dengan suka rela melakukan aktivitas kerja

diluar peran atau diluar diskripsi pekerjaan. Selain itu, perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen muncul jika dosen memiliki komitmen afektif yang tinggi karena adanya keterlibatan secara penuh dalam organisasi dan menunjukkan adanya keterikatan emosi. Adanya rasa memiliki kampus membuat dosen dengan sukarela bersedia melakukan tugas-tugas diluar tugas rutinnnya guna pencapaian tujuan organisasi.

Kepuasan kerja mempengaruhi komitmen afektif dan keterikatan kerja. Dosen yang memiliki kepuasan kerja akan memiliki keterlibatan yang tinggi dengan organisasi dan muncul keterikatan emosi. Selain itu, dosen yang memiliki kepuasan kerja akan menampilkan perilaku kerja yang penuh semangat, berdedikasi dan fokus pada pekerjaannya.

Kepuasan kerja pada dosen merupakan faktor yang perlu untuk mendapatkan perhatian dari organisasi karena merupakan salah satu faktor yang menimbulkan keterikatan kerja dan komitmen afektif pada dosen. Kepuasan kerja dapat ditimbulkan pada diri dosen jika dosen merasa puas dengan isi pekerjaan dan puas dengan kontekstual pekerjaan sebagai dosen.

3. *Conscientiousness* (kesungguhan) berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh terhadap perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen.

Dosen yang memiliki kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) adalah seorang yang memiliki perhatian pada hal-hal detail

dari pekerjaan, menetapkan standar yang tinggi atas kualitas pekerjaannya. Kesungguhan dalam bekerja memungkinkan Dosen mencapai standar tinggi yang telah ditetapkan, sehingga hal tersebut menimbulkan kepuasan kerja. Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) pada dosen cenderung muncul pada dosen dengan kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan), karena dosen dengan kecenderungan *conscientiousness* (kesungguhan) tinggi memiliki ketekunan, keteraturan, kontrol diri, tanggungjawab, patuh pada norma dan peraturan.

## 7.2. Saran

Sesuai dengan hasil penelitian ini, maka saran yang dapat disampaikan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi dosen, untuk dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) sebagai kontribusi optimal untuk kampus, dapat dilakukan dengan meningkatkan pemahaman atas nilai-nilai yang diimplementasikan di kampus dan mengimplementasikan nilai tersebut dalam kehidupan kerja di kampus. Peningkatan pemahaman mengenai nilai-nilai organisasi dapat dilakukan dengan mengikuti sosialisasi yang diselenggarakan oleh organisasi atau secara aktif dan mandiri mempelajari nilai-nilai yang dikembangkan dan diimplementasikan di kampus.

Memahami nilai-nilai dapat dilakukan dengan memahami ukuran penting-tidak penting dan baik-tidak baik dari suatu nilai yang diberlakukan di kampus. Selanjutnya nilai-nilai tersebut dituangkan dalam

cara kerja dosen sehari-hari ketika menjalankan tugas dalam Tridharma Perguruan Tinggi dan kepedulian pada pencapaian tujuan bersama kampus. Adanya keselarasan nilai pribadi dengan nilai yang diimplementasikan di kampus akan lebih dapat menumbuhkan komitmen afektif dan keterikatan kerja pada diri dosen. Prinsip untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi tanpa harus berhitung untung rugi, bertanggungjawab penuh untuk menjalankan fungsi dan peran sebagai dosen, serta berupaya untuk menjadi teladan bagi masyarakat juga merupakan hal penting yang dapat dilakukan dosen secara pribadi untuk membentuk PKO (*OCB*).

2. Bagi Pengelola Perguruan Tinggi, khususnya PTS, dapat menimbulkan perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dengan mengembangkan intervensi-intervensi yang dapat menimbulkan kongruensi nilai, membentuk serta meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan kerja, dan komitmen afektif.

Kongruensi nilai pada dosen baru dapat ditimbulkan melalui program orientasi yang diselenggarakan oleh kampus yang salah satu materi orientasi berisi mengenai pengenalan nilai dan budaya yang dikembangkan di kampus, pemahaman mengenai peran dan fungsi dosen yang tidak hanya sebagai pengajar, tetapi juga pendidik dan pemberi suri teladan bagi lingkungan atau masyarakat sekitar. Bagi dosen yang telah menjadi bagian dari kampus (dosen lama), re-orientasi merupakan program yang dapat diselenggarakan secara berkelanjutan pada periode

tertentu dengan materi-materi yang terkait dengan pengimplementasian nilai dan budaya organisasi (kampus) dalam kegiatan proses belajar dan berkehidupan di kampus.

Kepuasan kerja, keterikatan dan komitmen afektif pada dosen dapat ditimbulkan dengan memperhatikan aspek yang ada dalam karakteristik pekerjaan dosen, seperti 1) otonomi dalam proses pembelajaran, dimana dosen diberi kesempatan untuk mengembangkan kreativitasnya dalam merancang metode pembelajaran dan proses evaluasi; 2) adanya variasi tugas dan signifikansi tugas, dimana dosen diberi kewenangan dalam proses pemecahan masalah, umpan balik atas proses pelaksanaan tugas, pengakuan atas kinerja, dan adanya peluang untuk mendapatkan kesempatan pengembangan diri; 3) kondisi lingkungan kerja yang harmonis dengan adanya dukungan positif dari rekan kerja dan atasan, pimpinan dan adanya sistem dalam organisasi; 4) menempatkan dosen pada jabatan struktural sesuai dengan kapabilitasnya sehingga dosen dapat maksimal dalam memberikan kontribusi pada organisasi. Selain itu, dalam program pendidikan dan pengembangan dosen, dapat diberikan materi mengenai pengembangan *soft skill* yang terkait dengan 1) ketrampilan relasi sosial untuk dapat membentuk sikap bersedia membantu orang lain (*altruism*) dan sikap sopan santun (*courtesy*), 2) ketrampilan bertoleransi, untuk dapat menimbulkan sikap bertoleransi terhadap hal-hal yang kurang nyaman di lingkungan sekitar (*sportmanship*), 3) kedisiplinan, untuk dapat membentuk sikap disiplin,

bersedia patuh pada ketentuan, peraturan dan prosedur yang ada di kampus (*compliance*), dan 4) ketrampilan bersosialisasi dalam kehidupan kampus, untuk membentuk keterlibatan dalam kampus (*civic virtue*).

Pengelolaan SDM secara khusus untuk institusi pendidikan ada empat hal, seperti pendapat Kirk (2016) yaitu 1) rekrutmen, seleksi dan penempatan, 2) pelatihan, pendidikan dan pengembangan karir, 3) dukungan, komunikasi dan upaya retensi, serta 4) penilaian kinerja, menjadi saran yang juga direkomendasikan oleh peneliti untuk membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen. Pada proses seleksi dosen, pimpinan PTS dapat mempertimbangkan karakteristik kepribadian *conscientiousness* (kesungguhan) sebagai salah satu aspek yang perlu mendapat perhatian dan dipertimbangkan ketika akan memilih calon dosen melalui sistem dan prosedur seleksi yang obyektif, sehingga ada kesesuaian antara karakteristik individu (kepribadian) dengan pekerjaannya.

Pengelolaan program pelatihan, pendidikan dan pengembangan karir dapat berkontribusi pada timbulnya kepuasan kerja dosen yang dapat mempengaruhi komitmen afektif dan keterikatan kerja dosen yang pada akhirnya dapat membentuk perilaku kewargaan organisasi. Praktek SDM lain yang bisa dilakukan oleh kampus adalah membangun komunikasi antara atasan dengan dosen. Terjalannya komunikasi yang harmonis dengan atmosfir kerja yang positif antara dosen dengan Ketua Program Studi (Kaprosdi) sebagai atasan langsung dosen, akan membuat dosen

merasa dihargai, dan bersedia berkontribusi maksimal untuk kampus. Pengelolaan SDM yang secara khusus diperlukan di kampus adalah adanya penilaian kinerja.

Disain penilaian kinerja yang secara khusus diimplementasikan di kampus akan dapat menjadi sarana mengetahui level capaian dan kemajuan dari dosen, dan membantu Kaprodi memahami dan menyadari timbulnya kesenjangan dari kebijakan-kebijakan yang diimplementasikan di kampus. Komunikasi umpan balik hasil penilaian kinerja dari atasan kepada dosen akan dapat menimbulkan keterikatan kerja pada dosen.

Saran yang lain adalah perlunya pengukuran secara periodik atau reguler tentang kepuasan kerja dosen, komitmen dan keterikatan kerja pada dosen, sehingga perilaku positif ditempat kerja, seperti perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dosen dapat terjaga dan memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi.

3. Bagi Pemerintah dan Komunitas Masyarakat, dalam hal ini adalah Kopertis Wilayah 7 Jawa Timur dapat meningkatkan program pengembangan mutu dosen untuk membentuk sikap dan perilaku kerja positif, dengan memberikan wawasan mengenai peran ekstra dosen yang tidak hanya terbatas pada tugas sebagai pendidik, tetapi merupakan faktor utama dalam pembentukan karakter mahasiswa yang saat ini sedang menjadi program pemerintah.

Program-program pelatihan dan *workshop* yang berorientasi pada pengembangan etika dan kepribadian seperti materi berfikir positif, ketrampilan komunikasi interpersonal, ketrampilan bersosialisasi diharapkan dapat meningkatkan PKO (*OCB*) dosen. Untuk itu, *workshop* atau pelatihan untuk dosen yang dirancang dan dilaksanakan sebaiknya berdampak pada tidak hanya pada perubahan pengetahuan mengenai PKO (*OCB*), tetapi juga adanya perubahan perilaku, yaitu munculnya perilaku dosen yang bersedia membantu mahasiswa tidak hanya dalam penguasaan materi perkuliahan, tetapi juga membantu mahasiswa mengembangkan kepribadian dan kemampuan bersosialisasi secara lebih baik yaitu dengan cara menjadi *role model* dan memberi keteladanan moral.

4. Bagi Peneliti Berikutnya

- 1) Model perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) akan lebih luas generalisasinya apabila pengambilan subyek penelitian diperluas tidak hanya pada dosen dari PTS yang memperoleh penghargaan kampus unggulan saja, tetapi dari semua kategori PTS dan PTN.
- 2) Model perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) akan lebih komprehensif jika melibatkan juga data yang diperoleh tidak hanya dari kuesioner tetapi juga dari wawancara dan observasi terkait dengan aspek-aspek dalam perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

- 3) Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain yang meliputi faktor organisasi, seperti dukungan organisasi, keadilan organisasi dan faktor individu seperti ciri kepribadian *agreeableness* dan faktor motivasi dalam membentuk perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*).

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, Susan. (2012). Job satisfaction as an antecedent to employee engagement. *SIES Journal of Management*, 8(2), 27 – 36.
- Agus Wibowo dan Sigit Purnama. (2013). *Pendidikan karakter di perguruan tinggi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Amos, Elizabeth A and. Weathington, Bart L. (2008). An analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142 (6), 615-631.
- Anusic, I., Schimmack, U., Pinkus, R., & Lockwood, P. (2009). The nature and structure of correlations among big five ratings: The halo-alpha-beta model. Unpublished manuscript.
- Armstrong, Thomas. (2000). *Multiple intelligences*. 2<sup>nd</sup> Edition. Virginia: ASCD.
- Ashton, Michael C; Lee, Kibeon. (2009). The hexaco-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91 (4), 340-345.
- Atkinson, Rita L, Atkinson, Richard C., dan Hilgard, Ernest R. (1983). *Introduction to psychology*. Eight Edition. Harcourt Brace Jovanovich.
- Bambang Sumintono & Wahyu Widhiarso. (2013) *Aplikasi model rasch untuk penelitian ilmu-ilmu sosial*. Cimahi: Tim Komunikata Publishing House.
- Baker, Thomas L, Hunt, Tammy G. and Andrews, Martha C. (2006). Promoting ethical behavior and organizational citizenship behavior: The influence of corporate ethical behavior. *Journal of Business Research*, 59, 849-857.
- Baron, Reuben M. and Kenny, David A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6),1173-1182.
- Barrick, Murray R., Mount, Michael K., and Judge, Timothy A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. *Personality and performance*, 9 (I/2), 9-29.
- Becker and Kernan. (2003). Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance. *Human Performance*, 16(4), 327-348.

- Bogler, Ronit and Somech, Anit. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Bolino, M.C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actor? *Academy of Management Review*, 202-208.
- Bommer, W.H., Miles, E.w., & Grover, S.L. (2003). Does one good turn deserve another? coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (2), 181-196.
- Bommer, William H., Dierdorff, Erich C., Rubi, Robert S. (2007). Does prevalence mitigate relevance? the moderating effect of group-level ocb on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50 (6), 1481–1494.
- Borman, Walter C., Ilgen, Daniel R., Klimoski, Richard J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bowling, Nathan A. (2009). Effect of job satisfaction and conscientiousness on extra - role behaviors. *J Bus Psychol*, 25, 119-130.
- Boyatzis, Richard & Mc.Kee, Annie. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Boyd, Neil M and Kyle, Ken (2004). Expanding the view of performance appraisal by introducing social justice concern. *Administrative Theory & Praxis*, 26 (3), 249-278.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710–725.
- Cable, Daniel M., DeRue, D. Scott. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, Vol 87(5), 875-884.
- Chahal, Hardeep and Mehta, Shivani. (2010). Antecedents and consequences of organisational citizenship behavior (OCB): a conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10 (2), 25-44.

- Chattopadhyay, Prithviraj. (1999). Beyond direct & symmetrical effect: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42 (3), 273-287.
- Chen, Sylvia Xiaohua. (2009). Assesing citizenship behavior in educational context. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 27(2).
- Chin, W.W. (1998). *The partial least squares approach for structural equation modeling*. In Marcoulides, G.A. (Ed). *Modern Method for Business Research*. Mahwah. Nj. Erlbaum.
- Christian, Michael S, Garza, Adela S. and Slaughter, Jerel E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Cohen, Aaron and Liu, Ying. (2011). Relationship between in-role performance and individual value, commitment and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46 (4), 271-287.
- Cooper, Donald R., and Schindler, Pamela S. (2006). *Business research methods*. 9<sup>th</sup> Edition. Mc. Hill International Edition.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Dan Kebudayaan Tahun 2014. Pedoman operasional penilaian angka kredit kenaikan pangkat/jabatan akademik dosen.
- Dugguh, Stephen I., Ayaga, Dennis. (2014) Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*. Volume 16, Issue 5, 11-18.
- Emma Julianti, Siti R, Asngadi, Tatik Suryani, Gunasti, Fajrianthi. Pendapat tertulis dan wawancara tentang indikator PKO (OCB) dosen, Oktober 2013. Tidak diterbitkan.
- Eysenck, H.J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13 (6), 667-673.
- Fazeli, Seyed Hossein. (2012). The exploring nature of the assessment instrument of five factors of personality traits in the current studies of personality. *Asian Social Science*, 8 (2), 264 -275
- Furnham, Adrian. (2008). *Personality and intelligence at work: Exploring and explaining individual difference at work*. London: Routledge.

- Hair, Joseph, G. Hunt, Tomas M., Ringle, Christian M, & Sarstedt, Marko. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage.
- Harif Amali Rifai. (2005). A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment and organizational citizenship behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7 (2), 131—154.
- Herrbach, Olivier and Mignonac, Karim. (2007). Is ethical p-o fit really related to individual outcomes. *Business & Society*, 46 (3), 304-330.
- Hogan, Robert T. (2002). *Personality and personality measurement*. Handbook of Industrial and organizational, 3, Mumbay: Jaico Publishing House.
- Horvath, Michael and Andrew, Sara B. (2007). The role of fairness perceptions and accountability attribution in predicting reactions to organizational event. *The Journal of Psychology*, 141 (2), 203-222.
- Huang, Tung Chun & Hsiao, Wan-Jung. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality*, 35 (9), 1265-1276.
- Hulin, Charles L & Judge, Timothy A. (2003). Job attitude. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Volume 12, 255-276. John Wiley & Sons, Inc.
- Ilies, Remus, Fulmer, Ingrid Smithey, Spitzmuller, Matthias, Johnson, Michael D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959.
- Ilies, R., Scott, B. A., & Judge, T. A. (2006). A multilevel analysis of the effects of positive personal traits, positive experienced states and their interactions on intraindividual patterns of citizenship behavior at work. *Academy of Management Journal*, 49, 561-575.
- Ince, Mehmet and Giil, Hasan. (2011). The effect of employees' perceptions of organizational justice on organizational citizenship behavior: an application in turkish public institutions. *International Journal of Business and Management*. 6 (6), 134-149.
- Imam Ghozali. (2014). *Structural equation modeling: Metode alternatif dengan partial least square PLS*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Ino Yuwono, Fendy Suhariadi, Seger Handojo, Fajrianti, Budi Setiawan Muhammad, Berlian Gressy S. (2005). *Psikologi industri & organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.
- Ivancevich, John M, Konopaske, Robert and Matteson, Michael T. (2005). *Organizational behavior and management*. Mc Graw Hill.
- Jawahar, I.M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research*, 27 (2), 213-236.
- Jimmieson, Nerina L, Rachel L. Hannam and Gillian B. Yeo. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. *British Journal of Psychology*, 101, 453-479.
- Jugde, T.A., & Klinger, R (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work, the science of subjective well-being. New York, NY: Guilford Publications, 393-412.
- Kahn, William A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33 (4), 692-724.
- Kirk Chang Bang Nguyen Kuo-Tai Cheng Chien-Chih Kuo Iling Lee. (2016). HR practice, organisational commitment & citizenship behavior: A study of primary school teachers in Taiwan. *Employee Relations: The International Journal*, 38, 1-44.
- Kerlinger, N. Fred. (2006). *Asas-asas penelitian behavioral*. Hasil Terjemahan. Landung R. Simatupang. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implication. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kumar, Natarajan. (2012). Relationship of personal and organizational values with job satisfaction. *Journal of Management Research*, 12 (2), 75-82.
- Lee, Kibeom, Ashton, Michael C., Morrison, David L., Cordery, John & Dunlop, Patrick D. (2008). Predicting integrity with the hexaco personality model: Use of self-and observer report. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 147-167.
- LePine, Jeffrey A., Erez, Amir, Johnson, Diane E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.

- Lovell, Sharon E., Kahn, Arnold S., Anton, Jennifer., Davidson, Amanda; Dowling, Elizabeth; Post, Dawn and Mason, Candia. (1999). Does gender affect the link between organizational citizenship behavior and performance evaluation. *Sex Roles*, 41 (5/6).
- Mackenzie, Scott B., Podsakoff, Philip M., Podsakoff, Nathan P. (2011). Challenge-oriented organizational citizenship behavior and organizational effectiveness: Do challenge-oriented behaviors really have an impact on organization's bottom line?. *Personnel Psychology*, 64, 559-592
- Mahfud Sholihin & Dwi Ratmono. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Marinova, Sophia., Moon, Henry and Van Dyne, Linn. (2010). Are all good soldier behaviors the same? Supporting multidimensionality of organizational citizenship behaviors based on rewards and roles. *Human Relations*. 63(10), 1463-1485.
- McCrae, Robert.R., & John P, Oliver P. (1991). *An introduction to the five-factor model and its application*, 175-215.
- McCrae, Robert R & Costa, Jr.P.T. (2006). *The five-factor theory of personality, Theoretical Perspectives*, 159-181.
- Mehboob, Farhan & Bhutto, Niaz A. (2012). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior-a study of faculty members at business institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 1447-1455.
- Meyer, John P. & Allen, Natalie J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Michael, Jiao, Changquan. (2011). Including organizational citizenship behavior in performance evaluations: An investigation of employee reaction. *International Journal of Business & Management*. 6 (10), 50-58.
- Mohamed & Anisa. (2011). Relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XI (3), 7-22.
- Mohammad, Jehad, Farzana Quoquab Binte Habib, and Mohmad Adnan Bin Alias. (2010). Organizational justice and organizational citizenship behavior in higher education institution. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 2 (1), 13-32.

- Morrison, Elizabeth Wolfe. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1543-1567.
- Nagar, Komar. (2012). Organizational commitment and job satisfaction among teachers during times of burnout. *Vikalpa*, 37 (2), 43-60.
- Neuman and Kickul. (1998). Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality. *Journal of Business and Psychology*, 13 (2), 263-279.
- Organ, D.W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction causes performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: Its construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Organ, Dennis W, dan Mary Konovsky. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 157-164.
- Organ, Dennis W., Podsakof, Philip M., & MacKenzie, Scott B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedent, and consequences*. California: Sage Publication.
- Ostroff, Cheri, Shin, Yuhung and Kinicki, Angelo J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, [26 \(6\)](#), 591-623
- Ozdemir, Yasin & Ergun, Sinem. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: The mediating role of person-environment fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443.
- Palmino, Pablo Ruiz & Canas, Ricardo Martinez. (2014). Ethical culture, ethical intent, and organizational citizenship behavior: The moderating and mediating role of person-organization fit. *J Bus Ethics*, 120,95-108.
- Patrick, Harold Andrew & Sonia, Jasmine. (2012). Job satisfaction and affective commitment. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, XI (1), 23-36.

- Paunonen, Sampo V & Ashton, Michael C. (2001). Big five factors and facets and the prediction of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(3), 524-539.
- Pare, Guy and Trembley, Mochel. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behavior on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32 (3), 326-327.
- Pedoman Serdos Terintegrasi. (2012). Direktorat jendral pendidikan tinggi kementerian pendidikan dan kebudayaan (diakses dari [www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id)).
- Peng, Jei-Chen and Chiu, Su-Fen. (2010). An integrative model linking feedback environment and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 150 (6), 582-607.
- Peters, T.J., and Waterman, R.H., Jr. (2004). *In Search of excellence: Lessons from America's best – run companies*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. 1997. The impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10: 133–151.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth and Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future reseach. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Pond, S.B., Nacoste, R.W., Mohr, M.F., & Rodriguez, C.M. (1997). The measurement of organizational citizenship behavior: Are we assuming too much? *Journal of Applied Psychology*, 27 (17), 1527-1544.
- Posner, Barry Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97 (4), 535-541.
- Rampersad, Hubert K. (2008). The way to highly engaged and happy workforce based on the personal balance scorecard. *Total Quality Management*, 19, 11-27.
- Rich, Bruce Louis., Lepine, Jeffrey A. and Eean R, Crawford. (2010). Job engagement: Antecedents and effect on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617-635.

- Roberts, Brent W, Oleksandr S. Chernyshenko, Stephen Stark and Lewis R. Goldberg. (2005). The structure of *conscientiousness*: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Personnel Psychology*, 58, 100-139.
- Robbins, Stephen P and Timothy A. Judge. (2014). *Essentials organizational behavior*. Fifteenth Edition. Global Edition. Boston: Pearson.
- Robinson, Sandra L and Morrison, Elizabeth Wolfe (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (3), 289-298.
- Saks, Alan M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7): 600-619, Emerald Group Publishing Limited.
- Salanova, M and Schaufeli, W.B.. (2008). A cross- national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resources Management*, 19 (1), 116-131.
- Sardar, Saima, et.al. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. 2 (9), 378-389.
- Schaufeli, Wilmar B, Arnold B. Baker and Marisa Salanova. (2008). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716.
- Schaufeli, Wilmar B. (2012). Work engagement. what do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Schohat, Lior M. and Vigoda-Gadot, Eran. (2010). “Engage me once again”: is employee engagement for real, or is it “same lady-different dress”?. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Seppalaa, Piia, Saija Mauno, Taru Feldt, Jari Hakanen, Ulla Kinnunen, Asko Tolvanen, Wilmar Schaufeli. (2009). The construct validity of the utrecht work engagement scale: Multisample and longitudinal evidence. *J. Happiness Stud*, 10, 459-481.
- Sekiguchi, Tomoki. (2004). Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu*, 54 (6), 179-196.

- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 655– 663.
- Somech, Anit and Iron, Ifat. (2004). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, Vol.43, No.1, 38-66.
- Shah, Muhammad Jamal, Mussawwir Ur Rahman, Gulnaz Akhtar, Huma Zafar, Adnan Riaz. (2012). Job satisfaction and motivation of teachers of public educational institutions. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (8), 271-281.
- Sibley, Chris G., Luyten, Nils & Purnomo, Missy. (2011). The Mini-IPIP6: Validation and extension of a short measure of the big-six factors of personality in New Zealand. *New Zealand Journal of Psychology*, 40 (3), 142 – 159.
- Singh, Akhilendra K. and Singh, A. P. (2009). Does personality predict organisational citizenship behaviour among managerial personnel. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 35(2), 291-298.
- Somech, Anit and Iron, Ifat. (2004). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43 (1), 38-66.
- Swanson, Richard A. and Holton, Elwood F. (2005). *Research in organizations: foundations and methods of inquiry*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Tjahjani Prawitowati. (2013). *Penelitian pendahuluan: Indikator perilaku kewargaan organisasi*. Tidak dipublikasikan.
- Turnipseed, David L and Wilson, George L. (2009). From discretionary to required, the migration of organizational citizenship behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (5), 201-216.
- Vanderberg, Robert J & Charles E, Lance. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18 (1), 153-167.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. 1994. Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37: 765– 802.

- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. 1996. Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81: 525–531.
- Van Vureen, M., Veldkamp, B.P., de Jong, M.D.T., & Seydel, E.R. (2007). The congruence of actual and perceived person-organization fit. *International Journal of Human Resources Management*, 18 (10), 1736-1747.
- Vey, Meredith. A and Campbell, John P. (2004). In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring?. *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Vigoda, Eran. (2000). Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance. *Public Personal Management*, 29 (2), 185-210.
- Wang, Lei; Howell, Jon P., Hinrichs, Kim T. & Prieto, Leonel. (2011). Organizational citizenship behavior: The role of value/identity-based motivation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (1), 14-24.
- Warner, Jody Clay; Reynold, Jeremy & Roman, Paul. (2005). Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18 (4), 391-409.
- Wefald & Downey. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 91-111.
- Wefald, Andrew J; Reichard, Rebecca J., & Serrano, Shawn A. (2011). Fitting engagement into a nomological network: The relationship of engagement to leadership and personality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18 (4), 522-537.
- Whiting, JB and Kline, Theresa JB. (2007). Testing model of performance appraisal fit on attitudinal outcomes. *The Psychologist- Manager Journal*, 10 (2), 127-148.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. 1991. Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17: 601– 617.
- Willy Abdullah. (2015). *Partial Least Square (PLS): Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

([www.dikti.go.id](http://www.dikti.go.id)). Diakses 1 Agustus 2015

[www.kopertis7.go.id/berita-lengkap](http://www.kopertis7.go.id/berita-lengkap)). Diakses 3 November 2013.

<http://direktori.kopertis7.go.id/> diakses 16 Januari 2016).

Yalabik, Zeynep Y., Popaitoon, Patchara., Chowne, Julie A., Rayton, Bruce A.. (2013). Work engagement as mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resources Management*, 24 (14), 2799-2823.

Yaniv, Eitan., Lavi, Orna Steiner and Siti, Gila. (2010). Person-organisation fit and its impact on organisational citizenship behavior as related to social performance. *Journal of General Management*. 36 (2), 81-89.

Ye, Junhui. (2012). The impact of organizational values on organizational citizenship behaviors. *Public Personnel Management*, 41(5),35-81.

Zeinabadi. (2010). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) of teacher. *Procedia Social and Behavioral Science*, 5: 998-1003.

# Instrumen Penelitian

**Yth: Bapak/Ibu Dosen**  
**Di tempat**

Dengan Hormat,

Ditengah kesibukan kerja dan aktivitas lainnya yang saat ini sedang Bapak/ Ibu laksanakan, mohon kesediaan dan bantuan Bapak/ Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian saya yang berjudul "Model Perilaku Kewargaan Organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) Dosen Ditinjau dari Perspektif Kongruensi Nilai, Kepribadian, Kepuasan Kerja".

Kerahasiaan identitas dan tanggapan dari Bapak/ Ibu akan terjaga, dan hanya dipergunakan untuk kepentingan kegiatan ilmiah penelitian ini. Untuk itu, saya mohon Bapak/ Ibu dapat memberikan tanggapan atau jawaban sesuai dengan kondisi senyatanya yang ada pada diri Bapak/ Ibu sehingga pengolahan atas data tersebut bisa memberikan hasil yang akurat.

Hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi institusi pendidikan dalam upaya membentuk perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) dosen. Selain itu, melalui pengisian kuesioner ini, semoga Bapak/Ibu juga bisa mendapatkan tambahan wawasan mengenai perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*), sikap kerja dan karakteristik pribadi yang mendasari perilaku tersebut.

Saya mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas kerjasama yang baik dan berkenannya Bapak/ Ibu meluangkan waktu ditengah kesibukan yang demikian padat untuk mengisi dan memberikan tanggapan dalam kuesioner ini. Semoga kesuksesan senantiasa menyertai langkah karir Bapak/ Ibu sebagai Dosen di kampus tercinta.

Surabaya, Februari 2015

Hormat Saya,



Tjahjani Prawitowati

NIM: 091071206

Program Pendidikan Doktor Psikologi

Universitas Airlangga

**PERSETUJUAN  
SEBAGAI RESPONDEN PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : \_\_\_\_\_ (L/P)\*

Alamat : \_\_\_\_\_

No. Telp : \_\_\_\_\_

Dari penjelasan dan uraian yang ada dalam kuesioner ini, dengan ini saya menyatakan setuju, tanpa paksaan sebagai responden penelitian dan bersedia memberikan tanggapan atas isi kuesioner ini, serta mengisinya sesuai petunjuk pengisian dan sesuai dengan kondisi saya yang sesungguhnya.

....., ....., .....

Yang membuat pernyataan,

(.....)

Mohon Bapak/ Ibu berkenan mengisi identitas sebagai berikut:

**IDENTITAS RESPONDEN**

1. Nama : \_\_\_\_\_
  
  2. Jenis Kelamin :  Laki-Laki             Perempuan  
(beri tanda  $\surd$ )
  
  3. Usia :  Kurang dari 30 tahun  
(beri tanda  $\surd$ )              $30 \leq X \leq 40$  tahun  
     $40 \leq X \leq 50$  tahun  
     $50 \leq X \leq 60$  tahun  
    > 60 tahun
  
  4. Pendidikan Terakhir :  S2 : Bidang Keilmuan: \_\_\_\_\_  
(beri tanda  $\surd$ )             S3 : Bidang Keilmuan: \_\_\_\_\_
  
  5. Nama Perguruan Tinggi : \_\_\_\_\_  
(tempat Bapak/Ibu berkarir sebagai **Dosen tetap**)
  
  6. Masa Kerja : \_\_\_\_\_ tahun  
(sebagai Dosen tetap)
  
  7. No telp/HP : \_\_\_\_\_
-

## PETUNJUK

Berikut ini terdapat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan diri Bapak/ Ibu. Mohon untuk memberikan tanda centang (√) pada kolom alternatif jawaban yang paling menggambarkan diri Bapak/Ibu:

Alternatif jawaban yang dapat dipilih salah satu adalah :

- STS : **Sangat tidak sesuai** dengan diri Bapak/Ibu  
 TS : **Tidak sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu  
 CS : **Cukup sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu  
 S : **Sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu  
 SS : **Sangat sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu

Tidak ada jawaban yang salah, jawaban yang tepat adalah yang sesuai dengan kondisi sesungguhnya pada diri Bapak/Ibu. Terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini.

### Contoh

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Gampang tersinggung		√			

*Selanjutnya, mohon Bapak/ Ibu berkenan membaca secara seksama masing-masing pernyataan di bawah ini dan memilih alternatif jawaban yang paling sesuai.*

Alternatif jawaban yang dipilih adalah :

STS : **Sangat tidak sesuai** dengan diri Bapak/Ibu

TS : **Tidak sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu

CS : **Cukup sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu

S : **Sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu

SS : **Sangat sesuai** dengan diri Bapak/ Ibu

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Menyukai kerja keras					
2	Punya hasrat yang kuat ketika menginginkan sesuatu					
3	Yakin dengan kemampuan diri sendiri					
4	Mempunyai banyak cara untuk menyelesaikan tugas					
5	Melakukan kegiatan akademik dengan terencana					
6	Mengelola aktivitas di kelas sesuai rencana pembelajaran					
7	Menetapkan skala prioritas pada kegiatan yang dilakukan					
8	Penuh pertimbangan saat bertindak					
9	Mampu mengendalikan emosi					
10	Menghadapi masalah dengan berfikir jernih					
11	Tetap tenang ketika menghadapi masalah					
12	Senang untuk melayani orang lain					
13	Kooperatif					
14	Teguh pada pendirian					
15	Bersedia berkorban waktu untuk penyelesaian tugas					
16	Bersedia berkorban uang untuk penyelesaian tugas					
17	Patuh pada peraturan					
18	Memenuhi harapan lingkungan					
19	Bertindak sesuai norma yang berlaku					

## PETUNJUK

Berikut ini terdapat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan kondisi Bapak/Ibu, mohon Bapak/ Ibu untuk memilih salah satu alternatif pilihan jawaban yang tersedia yang paling menggambarkan kondisi Bapak/Ibu sesungguhnya, dengan memberikan tanda centang (√) pada alternatif jawaban yang dipilih.

Tidak ada jawaban yang salah, jawaban yang tepat adalah yang sesuai dengan kondisi sesungguhnya pada diri Bapak/Ibu. Terima kasih atas kesediaan Bapak/ Ibu mengisi kuesioner ini.

### Alternatif jawaban:

<b>STS</b> (Sangat Tidak Setuju)	jika Bapak/Ibu <b>sangat tidak setuju</b> dengan uraian dalam pernyataan
<b>TS</b> (Tidak Setuju)	jika Bapak/Ibu <b>tidak setuju</b> dengan uraian dalam pernyataan
<b>RR</b> (Ragu-ragu/ antara tidak setuju dan setuju)	jika Bapak/Ibu berpendapat <b>ragu-ragu/ antara tidak setuju dan setuju</b> dengan uraian dalam pernyataan
<b>S</b> (Setuju)	jika Bapak/Ibu <b>setuju</b> dengan uraian dalam pernyataan
<b>SS</b> (Sangat Setuju)	jika Bapak/Ibu <b>sangat setuju</b> dengan uraian dalam pernyataan

### Contoh

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Nilai-nilai personal saya secara umum <i>fit</i> (sesuai) dengan nilai-nilai organisasi				√	

Selanjutnya, mohon Bapak/ Ibu berkenan membaca secara seksama masing-masing pernyataan di halaman berikut dan memilih alternatif jawaban yang paling sesuai.

Alternatif jawaban yang dipilih (dengan memberi tanda  $\surd$ ) adalah :

STS : **Sangat tidak setuju** dengan uraian dalam pernyataan

TS : **Tidak setuju** dengan uraian dalam pernyataan

RR : **Ragu-ragu (antara tidak setuju dan setuju)** dengan uraian dalam pernyataan

S : **Setuju** dengan uraian dalam pernyataan

SS : **Sangat setuju** dengan uraian dalam pernyataan

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
1	Nilai ( <i>value</i> ) yang menjadi rujukan dalam kehidupan saya sesuai dengan nilai-nilai yang ada di organisasi					
2	Nilai-nilai yang saya yakini secara pribadi sesuai dengan nilai-nilai yang diterapkan di kampus					
3	Prinsip hidup saya selaras dengan prinsip kerja di organisasi					
4	Saya puas dengan pekerjaan saya sebagai Dosen					
5	Saya puas dengan tanggungjawab saya sebagai dosen					
6	Saya puas dengan kemajuan yang saya alami selama berprofesi sebagai Dosen					
7	Saya puas dengan capaian kinerja saya selama ini					
8	Saya puas dengan proses pembimbingan kepada mahasiswa selama ini					
9	Saya puas dengan proses perwalian mahasiswa selama ini					
10	Saya merasa puas dengan kebijakan akademik yang diterapkan di kampus					
11	Saya puas selama berhubungan dengan rekan dosen yang lain					
12	Saya puas dengan kondisi ruangan kerja saya di kampus					
13	Saya puas dengan kondisi ruangan kelas yang sesuai untuk proses belajar mengajar					
14	Ketika melaksanakan tugas, saya merasa penuh dengan energi					
15	Saya bersemangat ketika menjalankan tugas saya					

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		STS	TS	RR	S	SS
16	Saya merasakan makna tanggungjawab pekerjaan saya sebagai seorang dosen					
17	Pekerjaan yang saya lakukan memberikan inspirasi positif pada saya					
18	Saya bangga dengan apa yang saya kerjakan sebagai seorang dosen					
19	Saya senang ketika jadwal mengajar saya optimal.					
20	Waktu terasa berlalu dengan cepat ketika saya mengajar					
21	Saya merasa bahagia untuk menghabiskan masa kerja sebagai Dosen di kampus tempat saya berkarir selama ini					
22	Saya merasa senang ketika mendiskusikan tentang kampus saya dengan orang lain					
23	Bagi saya, masalah yang dihadapi oleh kampus juga merupakan masalah bagi saya					
24	Kampus saya adalah tempat saya berkarir sebagai dosen sampai dengan masa pensiun nanti					
25	Saya merasa menjadi bagian dari kampus tempat saya bekerja					
26	Saya merasa ada keterikatan emosi dengan kampus tempat saya bekerja					
27	Bagi saya, kampus tempat saya berkarir sebagai Dosen memiliki arti besar untuk diri pribadi saya					
28	Kampus tempat saya berkarir menjadi bagian dari kehidupan saya.					

## PETUNJUK

Dibawah ini terdapat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku kerja di kampus. Mohon Bapak/ Ibu untuk memilih salah satu alternatif jawaban dengan memberikan tanda centang (√) pada alternatif jawaban sebagai berikut ini:

- **SJ (*Sangat Jarang*)**: jika Bapak/Ibu **sangat jarang** melakukan hal seperti yang digambarkan dalam pernyataan
- **J (*Jarang*)**: jika Bapak/Ibu **jarang** melakukan hal seperti yang digambarkan dalam pernyataan
- **CS (*Cukup Sering*)**: jika Bapak/Ibu **cukup sering** melakukan hal seperti yang digambarkan dalam pernyataan
- **S (*Sering*)**: jika Bapak/Ibu **sering** melakukan hal seperti yang digambarkan dalam pernyataan
- **SR (*Sangat Sering*)** jika Bapak/Ibu **sangat sering** melakukan hal seperti yang digambarkan dalam pernyataan

Tidak ada jawaban yang salah, jawaban yang tepat adalah yang sesuai kondisi pribadi Bapak/Ibu.

Contoh Pengisian:

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		SJ	J	CS	S	SR
1	Membantu mengerjakan pekerjaan rekan kerja pada saat rekan tidak masuk			√		
2	Memberitahukan alasan dengan jelas ketika tidak dapat hadir kerja				√	

*Selanjutnya, mohon Bapak/Ibu berkenan untuk membaca secara seksama masing-masing pernyataan berikut ini dan memilih alternatif jawaban yang paling sesuai.*

Pilih salah satu alternatif jawaban yang paling sesuai dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom: SJ (*Sangat Jarang*), J (*Jarang*), CS (*Cukup Sering*), S (*Sering*), SS (*Sangat Sering*)

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		SJ	J	CS	S	SS
1	Bertindak dengan dasar satunya kata dan tindakan					
2	Mengendalikan diri dalam berbagai kondisi					
3	Adil dalam memperlakukan sejawat					
4	Menyampaikan pendapat secara baik					
5	Menerima kritik dari orang lain					
6	Menerima saran yang diberikan oleh orang lain					
7	Menerima adanya perbedaan pendapat					
8	Bergaul dengan kalangan sejawat					
9	Bergaul dengan karyawan di kampus					
10	Bergaul dengan mahasiswa					
11	Bergaul dengan kalangan masyarakat					
12	Bertoleransi terhadap keberagaman di masyarakat					
13	Membantu mengerjakan tugas rekan dosen yang tidak masuk kerja					
14	Mengerjakan secara sukarela pekerjaan ekstra diluar tugas tanggung jawabnya					
15	Berinisiatif untuk memberikan orientasi kepada rekan dosen baru, meskipun bukan tanggungjawabnya					
16	Membantu menyelesaikan pekerjaan rekan kerja yang membutuhkan bantuan					
17	Bersedia menggantikan tugas mengajar rekan dosen yang tidak dapat hadir mengajar					
18	Menyampaikan usulan metode mengajar yang inovatif untuk perbaikan proses belajar mengajar					

No	Pernyataan	Alternatif jawaban				
		SJ	J	CS	S	SS
19	Sudah siap hadir di kelas sebelum jam/ waktu mengajar					
20	Menyerahkan nilai hasil belajar mahasiswa lebih awal dari batas waktu yang ditentukan					
21	Menyampaikan alasan dengan jelas kepada pihak terkait ketika tidak dapat hadir mengajar sesuai jadwal					
22	Tidak mengeluh atas kejadian yang membuat tidak nyaman					
23	Dapat menerima kondisi kampus apa adanya					
24	Bisa memaklumi jika ada ketidaknyaman di kampus					
25	Tidak mengeluh atas tugas-tugas yang harus dilakukan					
26	Menghindari untuk membuat masalah dengan orang lain					
27	Mempertimbangkan dampak atas tindakannya terhadap orang lain					
28	Mempertimbangkan saran orang lain mengenai dampak yang timbul ketika mengambil suatu keputusan					
29	Menyampaikan resiko kepada pihak lain sebelum mengambil keputusan.					
30	Terlibat dalam pengembangan program studi					
31	Kesediaan untuk mengerjakan tugas tambahan walaupun tidak wajib					
32	Berpartisipasi pada kegiatan kampus walaupun sifatnya tidak wajib					
33	Mengusulkan cara kerja yang dapat meningkatkan kinerja kampus					

Mohon berkenan untuk memberikan jawaban atas pertanyaan berikut in:

1. Nilai/ *value* merupakan sesuatu yang berharga, memberikan makna, dan dijunjung tinggi oleh individu serta digunakan sebagai pedoman atau panduan dalam berfikir, bersikap dan berperilaku sehari hari, termasuk perilaku di lingkungan kerja, seperti misalnya nilai tentang kedisiplinan, keharmonisan dll.

Nilai-nilai kerja apa sajakah yang Bapak/Ibu yakini dan nilai nilai tersebut **selaras** dengan nilai-nilai kerja yang diimplementasikan di kampus Bapak/Ibu? (*mohon untuk menyebutkan sesuai dengan urutan, dari yang paling penting*)

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

2. Hal utama apakah yang dapat menimbulkan **kepuasan kerja** Bapak/ Ibu sebagai Dosen?

\_\_\_\_\_

Alasan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Hal utama apakah yang dapat menimbulkan **semangat kerja** Bapak/ Ibu ketika melaksanakan tugas sebagai seorang Dosen?

\_\_\_\_\_

Alasan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Hal utama apakah yang dapat menimbulkan **dedikasi** Bapak/ Ibu pada pekerjaan Bapak/Ibu sebagai dosen?

\_\_\_\_\_

Alasan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Hal utama apakah yang dapat menimbulkan **konsentrasi penuh** Bapak/ Ibu ketika menjalankan tugas sebagai Dosen?

\_\_\_\_\_

Alasan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Perilaku kerja apa sajakah yang pernah Bapak/ Ibu lakukan, yang tidak terkait dengan tugas dan tanggungjawab utama sebagai Dosen namun memberikan kontribusi pada kampus?

\_\_\_\_\_

Alasan: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Terimakasih telah berkenan mengisi kuesioner ini

# Hasil Olah Data (*WarpPLS 5.0*)

## MODEL AWAL

---

### \* General SEM analysis results \*

\*\*\*\*\*

#### General project information

-----  
 Version of WarpPLS used: 5.0  
 License holder: Trial license (3 months)  
 Type of license: Trial license (3 months)  
 License start date: 29-Jul-2016  
 License end date: 27-Oct-2016  
 Project path (directory): E:\DISERTASI-TJAHJANI\TERTUTUP\  
 Project file: Ujian Tertutup\_Tjahjani Prawitowati.prj  
 Last changed: 31-Jul-2016 03:39:04  
 Last saved: Never (needs to be saved)  
 Raw data path (directory): E:\DISERTASI-TJAHJANI\TERTUTUP\  
 Raw data file: 30072016\_olah data\_untuk ujian tertutup disertasi\_Tjahjani  
 Prawitowati.xlsx

#### Model fit and quality indices

-----  
 Average path coefficient (APC)=0.250, P<0.001  
 Average R-squared (ARS)=0.345, P<0.001  
 Average adjusted R-squared (AARS)=0.337, P<0.001  
 Average block VIF (AVIF)=1.527, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.720, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
 Tenenhaus GoF (GoF)=0.500, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
 Simpson's paradox ratio (SPR)=0.909, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
 R-squared contribution ratio (RSCR)=0.995, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
 Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
 Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

#### General model elements

-----  
 Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation  
 Outer model analysis algorithm: PLS Regression  
 Default inner model analysis algorithm: Warp3  
 Multiple inner model analysis algorithms used? No  
 Resampling method used in the analysis: Stable3  
 Number of data resamples used: 100  
 Number of cases (rows) in model data: 227  
 Number of latent variables in model: 6  
 Number of indicators used in model: 21  
 Number of iterations to obtain estimates: 6  
 Range restriction variable type: None  
 Range restriction variable: None  
 Range restriction variable min value: 0.000  
 Range restriction variable max value: 0.000  
 Only ranked data used in analysis? No

\*\*\*\*\*  
**\* Path coefficients and P values \***  
 \*\*\*\*\*

Path coefficients

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.358		0.375			
KN						
KA		0.309	0.330			
KK		0.481	0.153			
PKO	0.265	-0.018	0.062	0.164	0.237	

P values

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	<0.001		<0.001			
KN						
KA		<0.001	<0.001			
KK		<0.001	0.009			
PKO	<0.001	0.390	0.173	0.006	<0.001	

\*\*\*\*\*  
**\* Standard errors for path coefficients \***  
 \*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.062		0.062			
KN						
KA		0.063	0.063			
KK		0.061	0.065			
PKO	0.063	0.066	0.066	0.064	0.064	

\*\*\*\*\*  
**\* Effect sizes for path coefficients \***  
 \*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.188		0.201			
KN						
KA		0.146	0.159			
KK		0.273	0.065			
PKO	0.140	0.007	0.023	0.073	0.123	

\*\*\*\*\*

**\* Combined loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO	Type (a	SE	P value
C1	0.831	0.096	-0.076	-0.094	0.156	-0.022	Reflect	0.057	<0.001
C2	0.780	0.039	-0.027	-0.149	0.053	-0.077	Reflect	0.058	<0.001
C3	0.747	-0.214	0.088	-0.047	-0.035	0.056	Reflect	0.058	<0.001
C4	0.869	-0.164	0.075	0.154	0.031	0.065	Reflect	0.057	<0.001
C5	0.815	0.215	0.033	0.087	-0.261	-0.003	Reflect	0.057	<0.001
C6	0.741	0.022	-0.100	0.034	0.055	-0.023	Reflect	0.058	<0.001
KP1	0.144	0.858	-0.142	-0.065	0.057	-0.024	Formati	0.057	<0.001
KP2	-0.144	0.858	0.142	0.065	-0.057	0.024	Formati	0.057	<0.001
KN1	-0.047	-0.105	0.860	-0.012	0.083	0.025	Reflect	0.057	<0.001
KN2	-0.031	0.092	0.886	0.009	-0.017	-0.017	Reflect	0.057	<0.001
KN3	0.076	0.010	0.891	0.003	-0.063	-0.008	Reflect	0.057	<0.001
KA1	-0.056	0.101	-0.001	0.946	-0.011	0.052	Reflect	0.056	<0.001
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.946	0.011	-0.052	Reflect	0.056	<0.001
KK1	0.073	0.014	0.036	-0.041	0.836	-0.038	Reflect	0.057	<0.001
KK2	-0.084	0.184	-0.140	0.111	0.864	0.011	Reflect	0.057	<0.001
KK3	0.014	-0.199	0.106	-0.072	0.861	0.026	Reflect	0.057	<0.001
ALT	-0.279	0.324	-0.052	-0.046	-0.223	0.746	Reflect	0.058	<0.001
COMP	0.051	-0.080	0.028	-0.033	0.141	0.656	Reflect	0.059	<0.001
SPORT	0.026	-0.131	0.135	0.030	-0.041	0.747	Reflect	0.058	<0.001
COURT	0.204	-0.113	-0.016	-0.136	0.144	0.831	Reflect	0.057	<0.001
CIVIC	-0.020	0.004	-0.086	0.189	-0.019	0.777	Reflect	0.058	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

\*\*\*\*\*

**\* Normalized combined loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.653	0.121	-0.095	-0.118	0.196	-0.027
C2	0.703	0.045	-0.031	-0.171	0.060	-0.089
C3	0.702	-0.244	0.100	-0.054	-0.039	0.063
C4	0.630	-0.197	0.090	0.185	0.038	0.077
C5	0.638	0.243	0.038	0.098	-0.295	-0.003
C6	0.673	0.030	-0.135	0.046	0.074	-0.031
KP1	0.161	0.666	-0.158	-0.073	0.063	-0.027
KP2	-0.165	0.675	0.162	0.075	-0.065	0.028
KN1	-0.051	-0.116	0.741	-0.013	0.091	0.028
KN2	-0.036	0.106	0.717	0.010	-0.019	-0.019
KN3	0.086	0.012	0.720	0.003	-0.071	-0.009
KA1	-0.061	0.111	-0.001	0.685	-0.013	0.057
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.727	0.011	-0.052
KK1	0.090	0.018	0.044	-0.051	0.657	-0.048
KK2	-0.098	0.215	-0.163	0.130	0.644	0.013
KK3	0.014	-0.203	0.108	-0.073	0.686	0.027
ALT	-0.263	0.306	-0.049	-0.044	-0.211	0.789
COMP	0.085	-0.132	0.046	-0.055	0.234	0.676
SPORT	0.034	-0.170	0.175	0.039	-0.053	0.705
COURT	0.252	-0.140	-0.020	-0.168	0.177	0.678
CIVIC	-0.025	0.005	-0.112	0.245	-0.024	0.688

Note: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated, both after separate Kaiser normalizations.

\*\*\*\*\*

**\* Pattern loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.765	0.096	-0.076	-0.094	0.156	-0.022
C2	0.855	0.039	-0.027	-0.149	0.053	-0.077
C3	0.844	-0.214	0.088	-0.047	-0.035	0.056
C4	0.795	-0.164	0.075	0.154	0.031	0.065
C5	0.812	0.215	0.033	0.087	-0.261	-0.003
C6	0.728	0.022	-0.100	0.034	0.055	-0.023
KP1	0.144	0.870	-0.142	-0.065	0.057	-0.024
KP2	-0.144	0.847	0.142	0.065	-0.057	0.024
KN1	-0.047	-0.105	0.898	-0.012	0.083	0.025
KN2	-0.031	0.092	0.859	0.009	-0.017	-0.017
KN3	0.076	0.010	0.881	0.003	-0.063	-0.008
KA1	-0.056	0.101	-0.001	0.901	-0.011	0.052
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.991	0.011	-0.052
KK1	0.073	0.014	0.036	-0.041	0.800	-0.038
KK2	-0.084	0.184	-0.140	0.111	0.812	0.011
KK3	0.014	-0.199	0.106	-0.072	0.948	0.026
ALT	-0.279	0.324	-0.052	-0.046	-0.223	0.940
COMP	0.051	-0.080	0.028	-0.033	0.141	0.577
SPORT	0.026	-0.131	0.135	0.030	-0.041	0.747
COURT	0.204	-0.113	-0.016	-0.136	0.144	0.751
CIVIC	-0.020	0.004	-0.086	0.189	-0.019	0.743

Note: Loadings and cross-loadings are oblique-rotated.

\*\*\*\*\*

**\* Normalized pattern loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.961	0.121	-0.095	-0.118	0.196	-0.027
C2	0.978	0.045	-0.031	-0.171	0.060	-0.089
C3	0.960	-0.244	0.100	-0.054	-0.039	0.063
C4	0.955	-0.197	0.090	0.185	0.038	0.077
C5	0.918	0.243	0.038	0.098	-0.295	-0.003
C6	0.986	0.030	-0.135	0.046	0.074	-0.031
KP1	0.161	0.969	-0.158	-0.073	0.063	-0.027
KP2	-0.165	0.967	0.162	0.075	-0.065	0.028
KN1	-0.051	-0.116	0.987	-0.013	0.091	0.028
KN2	-0.036	0.106	0.993	0.010	-0.019	-0.019
KN3	0.086	0.012	0.994	0.003	-0.071	-0.009
KA1	-0.061	0.111	-0.001	0.990	-0.013	0.057
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.992	0.011	-0.052
KK1	0.090	0.018	0.044	-0.051	0.992	-0.048
KK2	-0.098	0.215	-0.163	0.130	0.949	0.013
KK3	0.014	-0.203	0.108	-0.073	0.970	0.027
ALT	-0.263	0.306	-0.049	-0.044	-0.211	0.888
COMP	0.085	-0.132	0.046	-0.055	0.234	0.957
SPORT	0.034	-0.170	0.175	0.039	-0.053	0.967
COURT	0.252	-0.140	-0.020	-0.168	0.177	0.926
CIVIC	-0.025	0.005	-0.112	0.245	-0.024	0.962

Note: Loadings and cross-loadings shown are after oblique rotation and Kaiser normalization.

\*\*\*\*\*

**\* Structure loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.831	0.467	0.291	0.326	0.578	0.432
C2	0.780	0.386	0.260	0.258	0.464	0.354
C3	0.747	0.298	0.278	0.290	0.404	0.399
C4	0.869	0.421	0.400	0.489	0.552	0.515
C5	0.815	0.513	0.401	0.430	0.424	0.424
C6	0.741	0.366	0.236	0.319	0.478	0.378
KP1	0.516	0.858	0.368	0.364	0.519	0.346
KP2	0.367	0.858	0.511	0.440	0.433	0.323
KN1	0.313	0.398	0.860	0.386	0.331	0.303
KN2	0.342	0.487	0.886	0.430	0.338	0.294
KN3	0.379	0.462	0.891	0.427	0.321	0.311
KA1	0.422	0.496	0.464	0.946	0.434	0.430
KA2	0.419	0.390	0.428	0.946	0.392	0.368
KK1	0.539	0.469	0.330	0.355	0.836	0.417
KK2	0.505	0.550	0.303	0.442	0.864	0.456
KK3	0.512	0.400	0.328	0.320	0.861	0.447
ALT	0.231	0.313	0.231	0.262	0.256	0.746
COMP	0.383	0.264	0.244	0.286	0.393	0.656
SPORT	0.387	0.273	0.309	0.337	0.361	0.747
COURT	0.546	0.306	0.257	0.293	0.517	0.831
CIVIC	0.415	0.310	0.260	0.412	0.407	0.777

Note: Loadings and cross-loadings are unrotated.

\*\*\*\*\*

**\* Normalized structure loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.653	0.367	0.229	0.256	0.454	0.340
C2	0.703	0.348	0.234	0.232	0.418	0.319
C3	0.702	0.281	0.262	0.272	0.380	0.375
C4	0.630	0.305	0.290	0.354	0.400	0.374
C5	0.638	0.401	0.314	0.336	0.332	0.332
C6	0.673	0.333	0.215	0.290	0.434	0.343
KP1	0.400	0.666	0.285	0.283	0.403	0.268
KP2	0.288	0.675	0.402	0.346	0.340	0.254
KN1	0.270	0.343	0.741	0.333	0.286	0.261
KN2	0.277	0.395	0.717	0.348	0.274	0.238
KN3	0.306	0.373	0.720	0.344	0.259	0.251
KA1	0.305	0.359	0.336	0.685	0.314	0.311
KA2	0.322	0.300	0.329	0.727	0.301	0.282
KK1	0.424	0.369	0.260	0.279	0.657	0.328
KK2	0.376	0.410	0.226	0.329	0.644	0.340
KK3	0.408	0.319	0.262	0.255	0.686	0.357
ALT	0.244	0.331	0.244	0.276	0.271	0.789
COMP	0.395	0.272	0.251	0.294	0.405	0.676
SPORT	0.366	0.258	0.291	0.318	0.341	0.705
COURT	0.445	0.250	0.210	0.239	0.422	0.678
CIVIC	0.367	0.274	0.230	0.365	0.361	0.688

Note: Loadings and cross-loadings shown are unrotated and after Kaiser normalization.

\*\*\*\*\*  
**\* Indicator weights \***  
 \*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO	Type (a	SE	P value	VIF
	WLS	ES								
C1	0.217	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	2.490
	1	0.180								
C2	0.204	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	1.957
	1	0.159								
C3	0.195	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	0.001	1.824
	1	0.146								
C4	0.227	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	2.823
	1	0.198								
C5	0.213	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	2.372
	1	0.174								
C6	0.194	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	0.001	1.968
	1	0.144								
KP1	0.000	0.582	0.000	0.000	0.000	0.000	Formati	0.060	<0.001	1.290
	1	0.500								
KP2	0.000	0.582	0.000	0.000	0.000	0.000	Formati	0.060	<0.001	1.290
	1	0.500								
KN1	0.000	0.000	0.371	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.916
	1	0.319								
KN2	0.000	0.000	0.382	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.062	<0.001	2.208
	1	0.339								
KN3	0.000	0.000	0.384	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.062	<0.001	2.268
	1	0.343								
KA1	0.000	0.000	0.000	0.529	0.000	0.000	Reflect	0.060	<0.001	2.653
	1	0.500								
KA2	0.000	0.000	0.000	0.529	0.000	0.000	Reflect	0.060	<0.001	2.653
	1	0.500								
KK1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.382	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.682
	1	0.319								
KK2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.395	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.878
	1	0.342								
KK3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.394	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.852
	1	0.339								
ALT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.263	Reflect	0.063	<0.001	1.579
	1	0.196								
COMP	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.231	Reflect	0.064	<0.001	1.328
	1	0.151								
SPORT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.263	Reflect	0.063	<0.001	1.641
	1	0.197								
COURT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.293	Reflect	0.063	<0.001	2.006
	1	0.243								
CIVIC	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.274	Reflect	0.063	<0.001	1.678
	1	0.213								

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators; VIF = indicator variance inflation factor;  
 WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in l.v.); ES = indicator effect size.

\*\*\*\*\*

**\* Latent variable coefficients \***

\*\*\*\*\*

R-squared coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.388		0.305	0.338	0.350

Adjusted R-squared coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.383		0.299	0.332	0.336

Composite reliability coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.849	0.911	0.944	0.890	0.867

Cronbach's alpha coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.643	0.853	0.882	0.814	0.808

Average variances extracted

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.737	0.773	0.895	0.729	0.568

Full collinearity VIFs

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	1.823	1.517	1.555	1.954	1.574

Q-squared coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.397		0.312	0.339	0.369

Minimum and maximum values

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	-6.839	-3.701	-3.605	-3.084	-2.972
	1.914	2.624	1.859	1.649	1.742
					2.592

Medians (top) and modes (bottom)

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	-0.023	0.122	0.219	-0.154	-0.239
	-0.274	0.122	0.219	-0.154	-0.615
					0.451

Skewness (top) and exc. kurtosis (bottom) coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
-1.774	-0.378	-0.831	-0.365	0.017	-0.115
10.089	0.788	1.579	0.048	-0.035	-0.023

Tests of unimodality: Rohatgi-Székely (top) and Klaassen-Mokveld-van Es (bottom)

C	KP	KN	KA	KK	PKO
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Tests of normality: Jarque-Bera (top) and robust Jarque-Bera (bottom)

C	KP	KN	KA	KK	PKO
No	No	No	Yes	Yes	Yes
No	No	No	No	Yes	Yes

\*\*\*\*\*  
**\* Correlations among latent variables and errors \***  
 \*\*\*\*\*

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C	0.798	0.514	0.393	0.444	0.607	0.524
KP	0.514	0.858	0.512	0.468	0.554	0.389
KN	0.393	0.512	0.879	0.472	0.375	0.344
KA	0.444	0.468	0.472	0.946	0.436	0.422
KK	0.607	0.554	0.375	0.436	0.854	0.516
PKO	0.524	0.389	0.344	0.422	0.516	0.754

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
KP	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
KN	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001
KA	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001
KK	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	<0.001
PKO	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000

Correlations among l.v. error terms with VIFs

	(e)KP	(e)KA	(e)KK	(e)PKO
(e)KP	1.026	-0.072	-0.155	-0.014
(e)KA	-0.072	1.051	0.216	0.007
(e)KK	-0.155	0.216	1.071	0.015
(e)PKO	-0.014	0.007	0.015	1.000

Notes: Variance inflation factors (VIFs) shown on diagonal. Error terms included (a.k.a. residuals) are for endogenous l.vs.

P values for correlations

	(e)KP	(e)KA	(e)KK	(e)PKO
(e)KP	1.000	0.277	0.020	0.829
(e)KA	0.277	1.000	0.001	0.911
(e)KK	0.020	0.001	1.000	0.819
(e)PKO	0.829	0.911	0.819	1.000

\*\*\*\*\*

**\* Block variance inflation factors \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1.249		1.249			
KN						
KA		1.325	1.325			
KK		1.457	1.457			
PKO	1.902	1.817	1.520	1.596	1.903	

Note: These VIFs are for the latent variables on each column (predictors), with reference to the latent variables on each row (criteria).

\*\*\*\*\*

**\* Indirect and total effects \***

\*\*\*\*\*

Indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.111		0.116			
KK	0.172		0.180			
PKO	-0.007	0.165	0.084			

Number of paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	1		1			
KK	1		1			
PKO	1	2	3			

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.008		0.006			
KK	<0.001		<0.001			
PKO	0.444	0.006	0.101			

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.046		0.046			
KK	0.045		0.045			
PKO	0.047	0.064	0.065			

Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.049		0.056			
KK	0.105		0.076			
PKO	0.003	0.067	0.030			

Indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.059		0.062			

Number of paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	2		2			

P values of indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.136		0.125			

Standard errors of indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.054		0.054			

Effect sizes of indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.031		0.023			

Sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.111		0.116			
KK	0.172		0.180			
PKO	0.052	0.165	0.145			

Number of paths for indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	1		1			
KK	1		1			
PKO	3	2	5			

P values for sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.008		0.006			
KK	<0.001		<0.001			
PKO	0.165	0.006	0.013			

Standard errors for sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.046		0.046			
KK	0.045		0.045			
PKO	0.054	0.064	0.065			

Effect sizes for sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.049		0.056			
KK	0.105		0.076			
PKO	0.028	0.067	0.053			

Total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.358		0.375			
KN						
KA	0.111	0.309	0.446			
KK	0.172	0.481	0.334			
PKO	0.318	0.147	0.207	0.164	0.237	

Number of paths for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1		1			
KN						
KA	1	1	2			
KK	1	1	2			
PKO	4	3	6	1	1	

P values for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	<0.001		<0.001			
KN						
KA	0.008	<0.001	<0.001			
KK	<0.001	<0.001	<0.001			
PKO	<0.001	0.012	<0.001	0.006	<0.001	

Standard errors for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.062		0.062			
KN						
KA	0.046	0.063	0.061			
KK	0.045	0.061	0.062			
PKO	0.063	0.065	0.064	0.064	0.064	

Effect sizes for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.188		0.201			
KN						
KA	0.049	0.146	0.215			
KK	0.105	0.273	0.141			
PKO	0.167	0.060	0.076	0.073	0.123	

\*\*\*\*\*

**\* Causality assessment coefficients \***

\*\*\*\*\*

Path-correlation signs

-----

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1		1			
KN						
KA		1	1			
KK		1	1			
PKO	1	-1	1	1	1	

Notes: path-correlation signs; negative sign (i.e., -1) = Simpson's paradox.

R-squared contributions

-----

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.188		0.201			
KN						
KA		0.146	0.159			
KK		0.273	0.065			
PKO	0.140	-0.007	0.023	0.073	0.123	

Notes: R-squared contributions of predictor lat. vars.; columns = predictor lat. vars.; rows = criteria lat. vars.; negative sign = reduction in R-squared.

Path-correlation ratios

-----

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.681		0.701			
KN						
KA		0.655	0.683			
KK		0.849	0.362			
PKO	0.503	0.045	0.170	0.371	0.458	

Notes: absolute path-correlation ratios; ratio > 1 indicates statistical suppression; 1 < ratio <= 1.3: weak suppression; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Path-correlation differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.168		0.160			
KN						
KA		0.163	0.153			
KK		0.086	0.270			
PKO	0.262	0.425	0.303	0.278	0.281	

Note: absolute path-correlation differences.

P values for path-correlation differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.005		0.007			
KN						
KA		0.006	0.009			
KK		0.096	<0.001			
PKO	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	

Note: P values for absolute path-correlation differences.

Warp2 bivariate causal direction ratios

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1.002		0.968			
KN						
KA		1.031	0.994			
KK		0.999	0.929			
PKO	1.033	1.026	0.964	0.964	0.998	

Notes: Warp2 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Warp2 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.001		0.017			
KN						
KA		0.014	0.003			
KK		0.001	0.030			
PKO	0.018	0.011	0.013	0.016	0.001	

Note: absolute Warp2 bivariate causal direction differences.

P values for Warp2 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.494		0.399			
KN						
KA		0.414	0.484			
KK		0.495	0.328			
PKO	0.395	0.437	0.422	0.407	0.493	

Note: P values for absolute Warp2 bivariate causal direction differences.

Warp3 bivariate causal direction ratios

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1.015		1.009			
KN						
KA		1.079	0.985			
KK		0.999	0.916			
PKO	1.116	1.015	0.962	0.957	0.998	

Notes: Warp3 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Warp3 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.008		0.005			
KN						
KA		0.037	0.007			
KK		0.000	0.036			
PKO	0.061	0.006	0.014	0.019	0.001	

Note: absolute Warp3 bivariate causal direction differences.

P values for Warp3 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.453		0.472			
KN						
KA		0.287	0.455			
KK		0.497	0.294			
PKO	0.176	0.462	0.416	0.387	0.492	

Note: P values for absolute Warp3 bivariate causal direction differences.

## MODEL AKHIR

\*\*\*\*\*

### \* General SEM analysis results \*

\*\*\*\*\*

#### **General project information**

-----

Version of WarpPLS used: 5.0  
License holder: Trial license (3 months)  
Type of license: Trial license (3 months)  
License start date: 29-Jul-2016  
License end date: 27-Oct-2016  
Project path (directory): E:\DISERTASI-TJAHJANI\TERTUTUP\OLAH DATA UJIAN TERTUTUP\  
Project file: Model Struktural Akhir.prj  
Last changed: 11-Aug-2016 15:17:49  
Last saved: 11-Aug-2016 08:59:55  
Raw data path (directory): E:\DISERTASI-TJAHJANI\TERTUTUP\  
Raw data file: 30072016\_olah data\_untuk ujian tertutup disertasi\_Tjahjani Prawatowati.xlsx

#### **Model fit and quality indices**

Average path coefficient (APC)=0.303,  $P < 0.001$   
Average R-squared (ARS)=0.348,  $P < 0.001$   
Average adjusted R-squared (AARS)=0.342,  $P < 0.001$   
Average block VIF (AVIF)=1.441, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Average full collinearity VIF (AFVIF)=1.720, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$   
Tenenhaus GoF (GoF)=0.502, small  $\geq 0.1$ , medium  $\geq 0.25$ , large  $\geq 0.36$   
Simpson's paradox ratio (SPR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$ , ideally = 1  
R-squared contribution ratio (RSCR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.9$ , ideally = 1  
Statistical suppression ratio (SSR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$   
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)=1.000, acceptable if  $\geq 0.7$

#### **General model elements**

Missing data imputation algorithm: Arithmetic Mean Imputation  
Outer model analysis algorithm: PLS Regression  
Default inner model analysis algorithm: Warp3  
Multiple inner model analysis algorithms used? No  
Resampling method used in the analysis: Stable3  
Number of data resamples used: 100  
Number of cases (rows) in model data: 227  
Number of latent variables in model: 6  
Number of indicators used in model: 21  
Number of iterations to obtain estimates: 6  
Range restriction variable type: None  
Range restriction variable: None  
Range restriction variable min value: 0.000  
Range restriction variable max value: 0.000  
Only ranked data used in analysis? No

\*\*\*\*\*  
**\* Path coefficients and P values \***  
 \*\*\*\*\*

Path coefficients

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.358		0.375			
KN						
KA		0.309	0.330			
KK		0.481	0.153			
PKO	0.287			0.188	0.247	

P values

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	<0.001		<0.001			
KN						
KA		<0.001	<0.001			
KK		<0.001	0.009			
PKO	<0.001			0.002	<0.001	

\*\*\*\*\*  
**\* Standard errors for path coefficients \***  
 \*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.062		0.062			
KN						
KA		0.063	0.063			
KK		0.061	0.065			
PKO	0.063			0.064	0.063	

\*\*\*\*\*  
**\* Effect sizes for path coefficients \***  
 \*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.188		0.201			
KN						
KA		0.146	0.159			
KK		0.273	0.065			
PKO	0.151			0.083	0.128	

\*\*\*\*\*

**\* Combined loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO	Type (a SE	P value
C1	0.831	0.096	-0.076	-0.094	0.156	-0.022	Reflect 0.057	<0.001
C2	0.780	0.039	-0.027	-0.149	0.053	-0.077	Reflect 0.058	<0.001
C3	0.747	-0.214	0.088	-0.047	-0.035	0.056	Reflect 0.058	<0.001
C4	0.869	-0.164	0.075	0.154	0.031	0.065	Reflect 0.057	<0.001
C5	0.815	0.215	0.033	0.087	-0.261	-0.003	Reflect 0.057	<0.001
C6	0.741	0.022	-0.100	0.034	0.055	-0.023	Reflect 0.058	<0.001
KP1	0.144	0.858	-0.142	-0.065	0.057	-0.024	Formati 0.057	<0.001
KP2	-0.144	0.858	0.142	0.065	-0.057	0.024	Formati 0.057	<0.001
KN1	-0.047	-0.105	0.860	-0.012	0.083	0.025	Reflect 0.057	<0.001
KN2	-0.031	0.092	0.886	0.009	-0.017	-0.017	Reflect 0.057	<0.001
KN3	0.076	0.010	0.891	0.003	-0.063	-0.008	Reflect 0.057	<0.001
KA1	-0.056	0.101	-0.001	0.946	-0.011	0.052	Reflect 0.056	<0.001
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.946	0.011	-0.052	Reflect 0.056	<0.001
KK1	0.073	0.014	0.036	-0.041	0.836	-0.038	Reflect 0.057	<0.001
KK2	-0.084	0.184	-0.140	0.111	0.864	0.011	Reflect 0.057	<0.001
KK3	0.014	-0.199	0.106	-0.072	0.861	0.026	Reflect 0.057	<0.001
ALT	-0.279	0.324	-0.052	-0.046	-0.223	0.746	Reflect 0.058	<0.001
COMP	0.051	-0.080	0.028	-0.033	0.141	0.656	Reflect 0.059	<0.001
SPORT	0.026	-0.131	0.135	0.030	-0.041	0.747	Reflect 0.058	<0.001
COURT	0.204	-0.113	-0.016	-0.136	0.144	0.831	Reflect 0.057	<0.001
CIVIC	-0.020	0.004	-0.086	0.189	-0.019	0.777	Reflect 0.058	<0.001

Notes: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated. SEs and P values are for loadings. P values < 0.05 are desirable for reflective indicators.

\*\*\*\*\*

**\* Normalized combined loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.653	0.121	-0.095	-0.118	0.196	-0.027
C2	0.703	0.045	-0.031	-0.171	0.060	-0.089
C3	0.702	-0.244	0.100	-0.054	-0.039	0.063
C4	0.630	-0.197	0.090	0.185	0.038	0.077
C5	0.638	0.243	0.038	0.098	-0.295	-0.003
C6	0.673	0.030	-0.135	0.046	0.074	-0.031
KP1	0.161	0.666	-0.158	-0.073	0.063	-0.027
KP2	-0.165	0.675	0.162	0.075	-0.065	0.028
KN1	-0.051	-0.116	0.741	-0.013	0.091	0.028
KN2	-0.036	0.106	0.717	0.010	-0.019	-0.019
KN3	0.086	0.012	0.720	0.003	-0.071	-0.009
KA1	-0.061	0.111	-0.001	0.685	-0.013	0.057
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.727	0.011	-0.052
KK1	0.090	0.018	0.044	-0.051	0.657	-0.048
KK2	-0.098	0.215	-0.163	0.130	0.644	0.013

KK3	0.014	-0.203	0.108	-0.073	0.686	0.027
ALT	-0.263	0.306	-0.049	-0.044	-0.211	0.789
COMP	0.085	-0.132	0.046	-0.055	0.234	0.676
SPORT	0.034	-0.170	0.175	0.039	-0.053	0.705
COURT	0.252	-0.140	-0.020	-0.168	0.177	0.678
CIVIC	-0.025	0.005	-0.112	0.245	-0.024	0.688

Note: Loadings are unrotated and cross-loadings are oblique-rotated, both after separate Kaiser normalizations.

\*\*\*\*\*

**\* Pattern loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.765	0.096	-0.076	-0.094	0.156	-0.022
C2	0.855	0.039	-0.027	-0.149	0.053	-0.077
C3	0.844	-0.214	0.088	-0.047	-0.035	0.056
C4	0.795	-0.164	0.075	0.154	0.031	0.065
C5	0.812	0.215	0.033	0.087	-0.261	-0.003
C6	0.728	0.022	-0.100	0.034	0.055	-0.023
KP1	0.144	0.870	-0.142	-0.065	0.057	-0.024
KP2	-0.144	0.847	0.142	0.065	-0.057	0.024
KN1	-0.047	-0.105	0.898	-0.012	0.083	0.025
KN2	-0.031	0.092	0.859	0.009	-0.017	-0.017
KN3	0.076	0.010	0.881	0.003	-0.063	-0.008
KA1	-0.056	0.101	-0.001	0.901	-0.011	0.052
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.991	0.011	-0.052
KK1	0.073	0.014	0.036	-0.041	0.800	-0.038
KK2	-0.084	0.184	-0.140	0.111	0.812	0.011
KK3	0.014	-0.199	0.106	-0.072	0.948	0.026
ALT	-0.279	0.324	-0.052	-0.046	-0.223	0.940
COMP	0.051	-0.080	0.028	-0.033	0.141	0.577
SPORT	0.026	-0.131	0.135	0.030	-0.041	0.747
COURT	0.204	-0.113	-0.016	-0.136	0.144	0.751
CIVIC	-0.020	0.004	-0.086	0.189	-0.019	0.743

Note: Loadings and cross-loadings are oblique-rotated.

\*\*\*\*\*

**\* Normalized pattern loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.961	0.121	-0.095	-0.118	0.196	-0.027
C2	0.978	0.045	-0.031	-0.171	0.060	-0.089
C3	0.960	-0.244	0.100	-0.054	-0.039	0.063
C4	0.955	-0.197	0.090	0.185	0.038	0.077
C5	0.918	0.243	0.038	0.098	-0.295	-0.003
C6	0.986	0.030	-0.135	0.046	0.074	-0.031

KP1	0.161	0.969	-0.158	-0.073	0.063	-0.027
KP2	-0.165	0.967	0.162	0.075	-0.065	0.028
KN1	-0.051	-0.116	0.987	-0.013	0.091	0.028
KN2	-0.036	0.106	0.993	0.010	-0.019	-0.019
KN3	0.086	0.012	0.994	0.003	-0.071	-0.009
KA1	-0.061	0.111	-0.001	0.990	-0.013	0.057
KA2	0.056	-0.101	0.001	0.992	0.011	-0.052
KK1	0.090	0.018	0.044	-0.051	0.992	-0.048
KK2	-0.098	0.215	-0.163	0.130	0.949	0.013
KK3	0.014	-0.203	0.108	-0.073	0.970	0.027
ALT	-0.263	0.306	-0.049	-0.044	-0.211	0.888
COMP	0.085	-0.132	0.046	-0.055	0.234	0.957
SPORT	0.034	-0.170	0.175	0.039	-0.053	0.967
COURT	0.252	-0.140	-0.020	-0.168	0.177	0.926
CIVIC	-0.025	0.005	-0.112	0.245	-0.024	0.962

Note: Loadings and cross-loadings shown are after oblique rotation and Kaiser normalization.

\*\*\*\*\*

**\* Structure loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.831	0.467	0.291	0.326	0.578	0.432
C2	0.780	0.386	0.260	0.258	0.464	0.354
C3	0.747	0.298	0.278	0.290	0.404	0.399
C4	0.869	0.421	0.400	0.489	0.552	0.515
C5	0.815	0.513	0.401	0.430	0.424	0.424
C6	0.741	0.366	0.236	0.319	0.478	0.378
KP1	0.516	0.858	0.368	0.364	0.519	0.346
KP2	0.367	0.858	0.511	0.440	0.433	0.323
KN1	0.313	0.398	0.860	0.386	0.331	0.303
KN2	0.342	0.487	0.886	0.430	0.338	0.294
KN3	0.379	0.462	0.891	0.427	0.321	0.311
KA1	0.422	0.496	0.464	0.946	0.434	0.430
KA2	0.419	0.390	0.428	0.946	0.392	0.368
KK1	0.539	0.469	0.330	0.355	0.836	0.417
KK2	0.505	0.550	0.303	0.442	0.864	0.456
KK3	0.512	0.400	0.328	0.320	0.861	0.447
ALT	0.231	0.313	0.231	0.262	0.256	0.746
COMP	0.383	0.264	0.244	0.286	0.393	0.656
SPORT	0.387	0.273	0.309	0.337	0.361	0.747
COURT	0.546	0.306	0.257	0.293	0.517	0.831
CIVIC	0.415	0.310	0.260	0.412	0.407	0.777

Note: Loadings and cross-loadings are unrotated.

\*\*\*\*\*

**\* Normalized structure loadings and cross-loadings \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C1	0.653	0.367	0.229	0.256	0.454	0.340
C2	0.703	0.348	0.234	0.232	0.418	0.319
C3	0.702	0.281	0.262	0.272	0.380	0.375
C4	0.630	0.305	0.290	0.354	0.400	0.374
C5	0.638	0.401	0.314	0.336	0.332	0.332
C6	0.673	0.333	0.215	0.290	0.434	0.343
KP1	0.400	0.666	0.285	0.283	0.403	0.268
KP2	0.288	0.675	0.402	0.346	0.340	0.254
KN1	0.270	0.343	0.741	0.333	0.286	0.261
KN2	0.277	0.395	0.717	0.348	0.274	0.238
KN3	0.306	0.373	0.720	0.344	0.259	0.251
KA1	0.305	0.359	0.336	0.685	0.314	0.311
KA2	0.322	0.300	0.329	0.727	0.301	0.282
KK1	0.424	0.369	0.260	0.279	0.657	0.328
KK2	0.376	0.410	0.226	0.329	0.644	0.340
KK3	0.408	0.319	0.262	0.255	0.686	0.357
ALT	0.244	0.331	0.244	0.276	0.271	0.789
COMP	0.395	0.272	0.251	0.294	0.405	0.676
SPORT	0.366	0.258	0.291	0.318	0.341	0.705
COURT	0.445	0.250	0.210	0.239	0.422	0.678
CIVIC	0.367	0.274	0.230	0.365	0.361	0.688

Note: Loadings and cross-loadings shown are unrotated and after Kaiser normalization.

\*\*\*\*\*

**\* Indicator weights \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO	Type	(a SE	P value	VIF
	WLS	ES								
C1	0.217	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	2.490
	1	0.180								
C2	0.204	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	1.957
	1	0.159								
C3	0.195	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	0.001	1.824
	1	0.146								
C4	0.227	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	2.823
	1	0.198								
C5	0.213	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	<0.001	2.372
	1	0.174								
C6	0.194	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.064	0.001	1.968
	1	0.144								
KP1	0.000	0.582	0.000	0.000	0.000	0.000	Formati	0.060	<0.001	1.290
	1	0.500								
KP2	0.000	0.582	0.000	0.000	0.000	0.000	Formati	0.060	<0.001	1.290
	1	0.500								

KN1	0.000	0.000	0.371	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.916
1		0.319								
KN2	0.000	0.000	0.382	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.062	<0.001	2.208
1		0.339								
KN3	0.000	0.000	0.384	0.000	0.000	0.000	Reflect	0.062	<0.001	2.268
1		0.343								
KA1	0.000	0.000	0.000	0.529	0.000	0.000	Reflect	0.060	<0.001	2.653
1		0.500								
KA2	0.000	0.000	0.000	0.529	0.000	0.000	Reflect	0.060	<0.001	2.653
1		0.500								
KK1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.382	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.682
1		0.319								
KK2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.395	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.878
1		0.342								
KK3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.394	0.000	Reflect	0.062	<0.001	1.852
1		0.339								
ALT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.263	Reflect	0.063	<0.001	1.579
1		0.196								
COMP	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.231	Reflect	0.064	<0.001	1.328
1		0.151								
SPORT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.263	Reflect	0.063	<0.001	1.641
1		0.197								
COURT	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.293	Reflect	0.063	<0.001	2.006
1		0.243								
CIVIC	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.274	Reflect	0.063	<0.001	1.678
1		0.213								

Notes: P values < 0.05 and VIFs < 2.5 are desirable for formative indicators; VIF = indicator variance inflation factor; WLS = indicator weight-loading sign (-1 = Simpson's paradox in l.v.); ES = indicator effect size.

\*\*\*\*\*

**\* Latent variable coefficients \***

\*\*\*\*\*

R-squared coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.388		0.305	0.338	0.362

Adjusted R-squared coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.383		0.299	0.332	0.354

Composite reliability coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.913	0.849	0.911	0.944	0.890

## Cronbach's alpha coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
0.885	0.643	0.853	0.882	0.814	0.808

## Average variances extracted

C	KP	KN	KA	KK	PKO
0.637	0.737	0.773	0.895	0.729	0.568

## Full collinearity VIFs

C	KP	KN	KA	KK	PKO
1.897	1.823	1.517	1.555	1.954	1.574

## Q-squared coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
	0.397		0.312	0.339	0.365

## Minimum and maximum values

C	KP	KN	KA	KK	PKO
-6.839	-3.701	-3.605	-3.084	-2.972	-3.134
1.914	2.624	1.859	1.649	1.742	2.592

## Medians (top) and modes (bottom)

C	KP	KN	KA	KK	PKO
-0.023	0.122	0.219	-0.154	-0.239	0.030
-0.274	0.122	0.219	-0.154	-0.615	0.451

## Skewness (top) and exc. kurtosis (bottom) coefficients

C	KP	KN	KA	KK	PKO
-1.774	-0.378	-0.831	-0.365	0.017	-0.115
10.089	0.788	1.579	0.048	-0.035	-0.023

## Tests of unimodality: Rohatgi-Székely (top) and Klaassen-Mokveld-van Es (bottom)

C	KP	KN	KA	KK	PKO
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

## Tests of normality: Jarque-Bera (top) and robust Jarque-Bera (bottom)

C	KP	KN	KA	KK	PKO
No	No	No	Yes	Yes	Yes
No	No	No	No	Yes	Yes

\*\*\*\*\*  
**\* Correlations among latent variables and errors \***  
 \*\*\*\*\*

Correlations among l.vs. with sq. rts. of AVEs

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C	0.798	0.514	0.393	0.444	0.607	0.524
KP	0.514	0.858	0.512	0.468	0.554	0.389
KN	0.393	0.512	0.879	0.472	0.375	0.344
KA	0.444	0.468	0.472	0.946	0.436	0.422
KK	0.607	0.554	0.375	0.436	0.854	0.516
PKO	0.524	0.389	0.344	0.422	0.516	0.754

Note: Square roots of average variances extracted (AVEs) shown on diagonal.

P values for correlations

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
KP	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001
KN	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001	<0.001
KA	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	<0.001	<0.001
KK	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000	<0.001
PKO	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	<0.001	1.000

Correlations among l.v. error terms with VIFs

	(e)KP	(e)KA	(e)KK	(e)PKO
(e)KP	1.026	-0.072	-0.155	-0.008
(e)KA	-0.072	1.051	0.216	-0.023
(e)KK	-0.155	0.216	1.071	-0.011
(e)PKO	-0.008	-0.023	-0.011	1.001

Notes: Variance inflation factors (VIFs) shown on diagonal. Error terms included (a.k.a. residuals) are for endogenous l.vs.

P values for correlations

	(e)KP	(e)KA	(e)KK	(e)PKO
(e)KP	1.000	0.277	0.020	0.903
(e)KA	0.277	1.000	0.001	0.736
(e)KK	0.020	0.001	1.000	0.870
(e)PKO	0.903	0.736	0.870	1.000

\*\*\*\*\*

**\* Block variance inflation factors \***

\*\*\*\*\*

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1.249		1.249			
KN						
KA		1.325	1.325			
KK		1.457	1.457			
PKO	1.721			1.396	1.794	

Note: These VIFs are for the latent variables on each column (predictors), with reference to the latent variables on each row (criteria).

\*\*\*\*\*

**\* Indirect and total effects \***

\*\*\*\*\*

Indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.111		0.116			
KK	0.172		0.180			
PKO		0.177	0.100			

Number of paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	1		1			
KK	1		1			
PKO		2	2			

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.008		0.006			
KK	<0.001		<0.001			
PKO		0.003	0.064			

Standard errors of indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.046		0.046			
KK	0.045		0.045			
PKO		0.064	0.065			

Effect sizes of indirect effects for paths with 2 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.049		0.056			
KK	0.105		0.076			
PKO		0.069	0.034			

Indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.063		0.066			

Number of paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	2		2			

P values of indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.120		0.109			

Standard errors of indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.054		0.054			

Effect sizes of indirect effects for paths with 3 segments

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA						
KK						
PKO	0.033		0.023			

Sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.111		0.116			
KK	0.172		0.180			
PKO	0.063	0.177	0.166			

Number of paths for indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	1		1			
KK	1		1			
PKO	2	2	4			

P values for sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.008		0.006			
KK	<0.001		<0.001			
PKO	0.120	0.003	0.005			

Standard errors for sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.046		0.046			
KK	0.045		0.045			
PKO	0.054	0.064	0.064			

Effect sizes for sums of indirect effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP						
KN						
KA	0.049		0.056			
KK	0.105		0.076			
PKO	0.033	0.069	0.057			

Total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.358		0.375			
KN						
KA	0.111	0.309	0.446			
KK	0.172	0.481	0.334			
PKO	0.350	0.177	0.166	0.188	0.247	

Number of paths for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1		1			
KN						
KA	1	1	2			
KK	1	1	2			
PKO	3	2	4	1	1	

P values for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	<0.001		<0.001			
KN						
KA	0.008	<0.001	<0.001			
KK	<0.001	<0.001	<0.001			
PKO	<0.001	0.003	0.005	0.002	<0.001	

Standard errors for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.062		0.062			
KN						
KA	0.046	0.063	0.061			
KK	0.045	0.061	0.062			
PKO	0.062	0.064	0.064	0.064	0.063	

Effect sizes for total effects

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.188		0.201			
KN						
KA	0.049	0.146	0.215			
KK	0.105	0.273	0.141			
PKO	0.185	0.069	0.057	0.083	0.128	

\*\*\*\*\*

**\* Causality assessment coefficients \***

\*\*\*\*\*

Path-correlation signs

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1		1			
KN						
KA		1	1			
KK		1	1			
PKO	1			1	1	

Notes: path-correlation signs; negative sign (i.e., -1) = Simpson's paradox.

R-squared contributions

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.188		0.201			
KN						
KA		0.146	0.159			
KK		0.273	0.065			
PKO	0.151			0.083	0.128	

Notes: R-squared contributions of predictor lat. vars.; columns = predictor lat. vars.; rows = criteria lat. vars.; negative sign = reduction in R-squared.

Path-correlation ratios

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.681		0.701			
KN						
KA		0.655	0.683			
KK		0.849	0.362			
PKO	0.544			0.424	0.476	

Notes: absolute path-correlation ratios; ratio > 1 indicates statistical suppression; 1 < ratio <= 1.3: weak suppression; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Path-correlation differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.168		0.160			
KN						
KA		0.163	0.153			
KK		0.086	0.270			
PKO	0.240			0.255	0.272	

Note: absolute path-correlation differences.

P values for path-correlation differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.005		0.007			
KN						
KA		0.006	0.009			
KK		0.096	<0.001			
PKO	<0.001			<0.001	<0.001	

Note: P values for absolute path-correlation differences.

Warp2 bivariate causal direction ratios

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1.002		0.968			
KN						
KA		1.031	0.994			
KK		0.999	0.929			
PKO	1.033			0.964	0.998	

Notes: Warp2 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Warp2 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.001		0.017			
KN						
KA		0.014	0.003			
KK		0.001	0.030			
PKO	0.018			0.016	0.001	

Note: absolute Warp2 bivariate causal direction differences.

P values for Warp2 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.494		0.399			
KN						
KA		0.414	0.484			
KK		0.495	0.328			
PKO	0.395			0.407	0.493	

Note: P values for absolute Warp2 bivariate causal direction differences.

Warp3 bivariate causal direction ratios

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	1.015		1.009			
KN						
KA		1.079	0.985			
KK		0.999	0.916			
PKO	1.116			0.957	0.998	

Notes: Warp3 bivariate causal direction ratios; ratio > 1 supports reversed link; 1 < ratio <= 1.3: weak support; 1.3 < ratio <= 1.7: medium; 1.7 < ratio: strong.

Warp3 bivariate causal direction differences

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.008		0.005			
KN						
KA		0.037	0.007			
KK		0.000	0.036			
PKO	0.061			0.019	0.001	

Note: absolute Warp3 bivariate causal direction differences.

P values for Warp3 bivariate causal direction differences

---

	C	KP	KN	KA	KK	PKO
C						
KP	0.453		0.472			
KN						
KA		0.287	0.455			
KK		0.497	0.294			
PKO	0.176			0.387	0.492	

Note: P values for absolute Warp3 bivariate causal direction differences.