

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Orientasi Kancan

Peneliti mengadakan penelitian di perusahaan daerah yaitu PT. Citra Mandiri Jawa Tengah (PT.CMJT) yang merupakan gabungan dari 4 (empat) perusahaan daerah dengan kinerja yang kurang optimal dan telah berdiri sejak jaman kolonial Belanda. Dengan dileburnya 4 perusahaan daerah dibawah satu pengelolaan manajemen PT. CMJT yang baru, langkah-langkah pembenahan dilakukan oleh Pemegang Saham yakni menetapkan visi misi baru, peraturan tata kelola baru, merekrut para profesional sebagai pengurus perusahaan dan mengimplementasikan pengelolaan management secara profesional untuk mewujudkan perusahaan daerah yang “*profit maker*”.

Setelah melebur di bawah satu pengelolaan manajemen yang baru sejak tahun 2009 maka perusahaan memiliki tugas utama yakni :

1. *carry over* tugas pemerintah dalam memberikan fasilitasi pelayanan usaha kepada masyarakat serta meningkatkan perekonomian daerah
2. Selain sebagai kepanjangan tangan pemerintah dalam pelayanan kepada masyarakat, PT. CMJT juga dituntut sebagai *profit maker*.
3. Sebagai agent of development yang harus mampu menciptakan usaha, melakukan diversifikasi usaha dan mengoptimalkan pemanfaatan aset daerah.

Ruang lingkup kegiatan usaha perusahaan meliputi bidang :

1. Pertanian yaitu Unit Usaha pertanian dalam arti luas, yang bergerak di bidang *on farm*, *processing* dan distribusi pemasaran;
2. Industri yaitu Unit Usaha Pabrik

3. Perdagangan dan Jasa yaitu SPBU, Apotek dan Percetakan;
4. Pariwisata dan Perhotelan
5. Usaha kerjasama pemanfaatan aset perusahaan;
6. Kegiatan penelitian pengembangan usaha dan kerjasama baik usaha *existing* maupun usaha baru;
7. Melaksanakan kegiatan usaha baru yang menguntungkan setelah mendapat persetujuan Badan Pengawas

Konsep Holding diterapkan dengan 14 unit usaha yang terbagi menjadi 3 bidang bisnis sebagai berikut:

Tabel 6. Kegiatan Usaha

No	Kegiatan Usaha
A.	Bidang Bisnis Farmasi, Jasa dan Perdagangan
1	Apotik I
2	Apotik II
3	Apotik III
4	Apotik IV
5	SPBU
6	Percetakan
7	Unit Pangan
B.	Bidang Bisnis Perkebunan, Pariwisata dan Perhotelan
1	Perkebunan dan Wisata
2	Perusahaan Pariwisata
3	Hotel
	Bidang Bisnis Industri dan Manufaktur
1	Pabrik 1
2	Pabrik 2
3	Pabrik 3
4	Pabrik 4
5	Unit Usaha Pangan

Perusahaan memiliki 155 orang karyawan dengan lokasi unit kerja yang ada di Jawa Tengah, adapun data demografis karyawan adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Data Demografis Karyawan

Komponen	Jumlah	Presentase
Usia:		
30-35 Tahun	4	2,58%
>35-40 Tahun	8	5,16%
>40-45Tahun	85	54,84%
>45-55 Tahun	58	37,41%
Tingkat Pendidikan:		
SMP-SLTA	81	52,26%
D1-D3	25	16,13%
S1	41	26,45%
S2	6	3,87%
Jenis Kelamin:		
Pria	94	60,64%
Wanita	61	39,35%
Masa Kerja		
<8 tahun	8	5,16%
8-15 ahun	23	14,83%
>15 tahun	124	80%
Jumlah	155	100%

Sumber: Data Perusahaan 2017

Karyawan yang berasal dari perusahaan daerah yang lama dilebur menjadi satu dibawah pengelolaan PT. CMJT dituntut bekerja dengan target baru, aturan baru, nilai-nilai dan budaya yang baru. Hal inilah yang menjadi menarik bagi peneliti untuk menjadikan PT. CMJT sebagai obyek penelitian, walaupun telah beroperasi selama 7 tahun sejak dilakukannya peleburan pada tahun 2009 namun proses transisi dan pembelajaran masih terus berlangsung di internal perusahaan. Tahapan perubahan yang banyak disampaikan oleh para ahli, dinamika yang terjadi serta perilaku yang muncul dalam proses transisi tentu menjadi suatu topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Hal lain yang menjadi alasan peneliti menjadi PT. CMJT sebagai objek penelitian adalah karena perannya sebagai BUMD yang memiliki andil besar dalam meningkatkan perekonomian Jawa Tengah,

merupakan perusahaan milik pemerintah daerah yang menjadi wadah dalam pengembangan usaha di Jawa Tengah dan menyerap banyak tenaga kerja di Jawa Tengah serta oleh karena peneliti telah memiliki hubungan cukup baik dengan para pimpinan perusahaan dan mendapatkan dukungan untuk melakukan penelitian di perusahaan.

B. Persiapan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini beberapa hal yang perlu peneliti persiapkan antara lain:

1. Perijinan Penelitian

Langkah awal yang dilakukan sebelum melakukan penelitian adalah meminta izin secara informal kepada pimpinan perusahaan sebagai obyek penelitian untuk melakukan pengamatan dan wawancara dengan pimpinan perusahaan. Berdasarkan data yang diperoleh, peneliti mengajukan usulan penelitian kepada dosen pembimbing yang berisi latar belakang, tujuan, manfaat, melakukan pendalaman pustaka melalui studi literatur, buku jurnal dan lainnya guna menemukan gambaran permasalahan dan dasar teori serta metode penelitian yang akan digunakan. Selanjutnya berbekal surat izin dari Unika nomor 324/A.7.04/MP/II/2007 peneliti secara resmi memulai penelitian di PT. CMJT.

2. Penyusunan Alat ukur

Alat ukur yang digunakan untuk mengungkap Pengaruh *Person-organization fit* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behaviour* adalah dengan menggunakan skala *Organizational citizenship behaviour*, *Person-organization fit* dan Kepuasan Kerja. Dalam menyusun skala tersebut hal yang dilakukan peneliti adalah

dengan menentukan dimensi ketiga variabel berdasarkan teori sebagai berikut:

a. Skala *Organizational citizenship behaviour*

Penyusunan skala dimulai dengan menentukan dimensi dari OCB yang meliputi *Altruism*, *Civic virtue*, *Conscientiousness*, *Courtesy*, dan *Sportmanship*. Skala OCB terdiri dari 30 item dengan sebaran sebagai berikut:

Tabel 8. Sebaran Item Skala OCB

Aspek	<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	Jumlah
<i>Altruism</i>	1, 11, 21	6, 16, 26	6
<i>Civic virtue</i>	7, 17, 27	2, 12, 22	6
<i>Conscientiousness</i>	8, 18, 28	3, 13, 23	6
<i>Courtesy</i>	4, 14, 24	9, 19, 29	6
<i>Sportmanship</i>	5, 15, 25	10, 20, 30	6
Total	15	15	30

b. Skala *Person-organization fit*

Skala *Person-organization fit* terdiri dari 24 item yang mencakup empat dimensi dari teori *Person-organization fit* yang meliputi : Kesesuaian Nilai, Kesesuaian Tujuan, Pemenuhan Kebutuhan, Kesesuaian Kepribadian-Budaya dengan sebaran item berikut ini:

Tabel 9. Sebaran Item Skala *Person-organization fit*

No	Dimensi	<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	Jml
1	<i>Kesesuaian Nilai</i>	1,2,3	4,5,6	6
2	<i>Kesesuaian Tujuan</i>	7,8,9	10,11,12	6
3	<i>Pemenuhan Kebutuhan</i>	13,14,15	16,17,18	6
4	<i>Kesesuaian Kepribadian-Budaya</i>	19,20,21	22,23,24	6
TOTAL		12	12	24

c. Skala Kepuasan Kerja

Alat ukur kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari *Job satisfaction Survey (JSS)* yang dikembangkan oleh Spector (2000) yang berisi sembilan aspek / faset yang terdiri dari gaji, kesempatan promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan terhadap hasil kerja, prosedur, rekan kerja, sifat karakteristik pekerjaan dan komunikasi. Berikut adalah sebaran 36 item dari 9 aspek kepuasan kerja berdasarkan JSS :

Tabel 10. Skala Kepuasan Kerja

No	FAKTOR	NO ITEM	JUMLAH
1.	Gaji / upah	1,28,10,19	4
2.	Promosi	11,20,33,2	4
3	Atasan	3,30,12,21	4
4	Tunjangan-tunjangan	13,22,4,29	4
5	Penghargaan	5,14,23,32	4
6	Kebijakan / Prosedur	15,6,24,31	4
7	Rekan kerja	7,25,16,34	4
8	Pekerjaan itu sendiri	17,27,35,8	4
9	Komunikasi	9,18,26,36	4
TOTAL ITEM			36

Setelah menyusun *blueprint* berdasarkan dimensi dan indikator selanjutnya dilakukan evaluasi untuk menguji apakah item yang disusun peneliti telah sesuai dengan indikator perilaku dengan memperhatikan kaidah penulisan yang benar. Dalam rangka pelaksanaan tahap evaluasi tersebut selanjutnya peneliti meminta pendapat dari dua orang ahli yang merupakan dosen pembimbing dalam penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi kembali apakah indikator perilaku yang sudah disusun telah mewakili konstruk alat ukur sehingga tujuan pengumpulan dapat tercapai. Tahap ini

disebut sebagai tahap validitas isi yang secara umum didefinisikan sebagai sejauh mana elemen-elemen instrumen assesmen relevan dan mewakili konstruk alat ukur yang ditargetkan untuk tujuan tertentu (Haynes dkk dalam Ihsan, 2016).

C. Gambaran Umum Responden

Subyek yang diteliti pada peneitian ini adalah seluruh karyawan yang berlokasi kerja di wilayah Semarang berjumlah 106 responden dengan karakteristik sebagai berikut:

Tabel 11. Responden berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Frekuensi	Persentase
30 – 35	4	3,8
> 35 – 40	8	7,5
> 40 – 45	58	54,71
> 45 - 55	36	34
Jumlah	106	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2017

Tabel 12. Responden berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SLTA	51	48,1%
D3	23	21,69%
S1	27	25,47%
S2	5	4,71%
Jumlah	106	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Tabel 13. Responden berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah	Sebelum/Sesudah Merger	Persentase
<8 tahun	10	Rekrut baru setelah merger	9,4%

8-15 tahun	43	Karyawan dari Perusahaan sebelum merger	40,6%
>15 tahun	53	Karyawan dari perusahaan sebelum merger	50%
Jumlah	106		100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Tabel 14 . Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
Pria	54	51%
Wanita	52	49%
Jumlah	106	100,0

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2016

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden berusia > 40 – 45 tahun yaitu sebanyak 58 orang (54,7%) dan pada rentang usia tersebut karyawan dapat dikatakan masih pada usia produktif namun tidak sedikit pula karyawan yang telah berusia usia 45 – 55 tahun sebanyak 36 orang (34%) mendekati usia pensiun. Latar belakang pendidikan responden sebagian besar adalah SMP-SLTA sebanyak 51 orang (51%) dengan masa kerja lebih dari 8 tahun sejak perusahaan belum di gabung sebanyak 90,6% dengan rata-rata masa kerja 20 sampai dengan 30 tahun masa kerja. Responden 54% berjenis kelamin pria.

D. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan studi populasi dengan kriteria karyawan yang masih aktif bekerja dan telah bekerja minimal satu tahun. Berdasarkan kriteria-kriteria tersebut seluruh responden penelitian berjumlah 155 orang dimana 42 orang responden digunakan

untuk *try out* yang berguna untuk menguji validitas reliabilitas kuisisioner dan sisanya 113 responden digunakan untuk penelitian. Namun demikian selama periode penelitian dapat dikumpulkan sejumlah 106 responden sedangkan 7 responden lainnya tidak berada di tempat dengan alasan cuti dan dinas luar.

Penelitian dengan agenda penyebaran kuisisioner dengan item yang valid dilakukan pada tanggal 10 April 2017 di Kantor PT. CMJT di Semarang pada acara *staff gathering* yang dilaksanakan oleh perusahaan sehingga memudahkan peneliti dalam menyebarkan kuisisioner karena pada kegiatan tersebut seluruh karyawan yang berkumpul di kantor Semarang.

E. Analisa Data

Berikut adalah hasil pengujian data yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas ketiga skala dilakukan melalui bantuan program *Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)* uji validitas dilakukan dengan teknik *Product Moment*, sedangkan untuk uji reliabilitas dilakukan melalui teknik *Alpha Cronbach*. Berikut adalah hasil analisa validitas dan reliabilitas skala:

a. Skala *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total menghasilkan nilai Koefisien Korelasi pada masing-masing item lebih besar dari nilai r tabel (0,304) atau signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05. Mengacu pada hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa pengukuran variabel OCB akan dilakukan dengan menggunakan 12 indikator yang valid dengan koefisien korelasi antara 0,336 sampai

dengan 0,565 sehingga terdapat 18 item yang dinyatakan gugur. Hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran C-1 dan sebaran item valid dan gugur adalah sebagai berikut:

Tabel 15. Sebaran item valid dan gugur skala OCB

No	Dimensi	Favourable	Unfav	Gugur	Valid
1	Altruism	1*,11,21*	6,16,26*	3	3
2	<i>Civic virtue</i>	7*,17*,27*	2,12*,22	4	2
3	<i>Conscientiousness</i>	8,18,28*	3*,13,23*	3	3
4	<i>Courtesy</i>	4*,14,24*	9,19*,29*	4	2
5	<i>Sportmanship</i>	5*,15*,25	10,20*,30*	4	2
TOTAL		15	15	18	12

Keterangan : * merupakan item gugur

Setelah melakukan uji validitas maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas dengan menganalisa nilai *Alpha Cronbach*. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel OCB menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,872. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian reliabilitas variabel OCB lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2005, h.42) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel OCB dengan menggunakan 12 indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

b. Skala *Person-Organization Fit* (POF)

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk variabel *Person-organization fit* (POF) yang diukur dengan menggunakan 4 dimensi dimana masing-masing dimensi diukur dengan menggunakan 6 indikator sehingga terdapat 24 item yang digunakan untuk mengukur variabel *Person-organization fit* (POF). Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total

menghasilkan nilai Koefisien Korelasi pada masing-masing item lebih besar dari nilai r tabel (0,304) atau signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05. Mengacu pada hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa pengukuran variabel *Person-organization fit* (POF) akan dilakukan dengan menggunakan 10 indikator yang valid dengan koefisien validitas antara 0,308 sampai dengan 0,530. Hasil perhitungan dapat dilihat pada lampiran C-2, dan berikut adalah sebaran item valid dan gugur pada skala P-O Fit:

Tabel 16. Sebaran item valid dan gugur skala P-O Fit

No	Dimensi	<i>Fav</i>	<i>Unfav</i>	Gugur	Valid
1	<i>Kesesuaian Nilai</i>	1*,2*,3*	4,5*,6	4	2
2	<i>Kesesuaian Tujuan</i>	*7,8,9*	10,11*,12*	4	2
3	<i>Pemenuhan Kebutuhan</i>	13*,14,15*	16,17*,18*	4	2
4	<i>Kesesuaian Kepribadian-Budaya</i>	19,20*,21	22,23,24*	2	4
TOTAL		12	12	14	10

Keterangan : * pada angka merupakan item gugur

Setelah melakukan uji validitas maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas yang dilakukan dengan menganalisa nilai *Alpha Cronbach*. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel *Person-organization fit* (POF) menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,703. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian reliabilitas variabel *Person-organization fit* (POF) lebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2005, h.42) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel *Person-organization fit* (POF) dengan menggunakan 10 indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

c. Skala Kepuasan Kerja

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas untuk variabel kepuasan kerja yang diukur dengan menggunakan sembilan dimensi dimana masing-masing dimensi diukur dengan menggunakan empat indikator sehingga total terdapat 36 item yang digunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Hasil uji validitas dengan menggunakan *Korelasi Product Moment* yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing item dengan skor total menghasilkan nilai Koefisien Korelasi pada masing-masing item lebih besar dari nilai r tabel (0,304) atau signifikansi pada masing-masing item pertanyaan adalah lebih kecil dari 0,05.

Mengacu pada hasil uji validitas ini menunjukkan bahwa pengukuran variabel kepuasan kerja akan dilakukan dengan menggunakan 14 indikator yang valid dengan koefisien validitas antara 0,350 sampai dengan 0,748 dengan hasil perhitungan pada lampiran C-3. Adapun sebaran item valid dan gugur adalah sebagai berikut:

Tabel 17. Sebaran item valid dan gugur skala kepuasan kerja

No	FAKTOR	NO ITEM	Gugur	Valid
1.	Gaji / upah	1*,28*,10*,19	3	1
2.	Promosi	11,20,33*,2*	2	2
3	Atasan	3,30*,12*,21*	3	1
4	Tunjangan-tunjangan	13,22*,4*,29*	3	1
5	Penghargaan	5,14*,23,32	1	3
6	Kebijakan / Prosedur	15,6*,24*,31*	3	1
7	Rekan kerja	7,25,16*,34*	2	2
8	Pekerjaan itu sendiri	17,27,35*,8*	2	2
9	Komunikasi	9,18*,26*,36*	3	1
TOTAL ITEM			22	14

Keterangan : * pada angka merupakan item gugur

Setelah melakukan uji validitas maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas yang dilakukan dengan menganalisa nilai *Alpha Cronbach*. Hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *Alpha Cronbach* yang dilakukan pada variabel Kepuasan Kerjamenunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* adalah 0,863. Oleh karena nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan pada pengujian reliabilitas variabel kepuasan kerjalebih besar dari 0,6 (Ghozali, 2005, h.42) maka dapat disimpulkan bahwa hasil pengukuran variabel kepuasan kerja dengan menggunakan 14 indikator menghasilkan jawaban yang reliabel.

2. Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan untuk menganalisa asumsi-asumsi dasar yang harus dipenuhi dalam penggunaan regresi. Uji asumsi ini bertujuan agar menghasilkan estimator linear tidak bias yang terbaik dari model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil. Dengan terpenuhinya asumsi-asumsi tersebut maka hasil yang diperoleh dapat lebih akurat dan mendekati atau sama dengan kenyataan. Hasil pengujian asumsi-asumsi klasik yang dilakukan dalam penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

a. Uji Normalitas

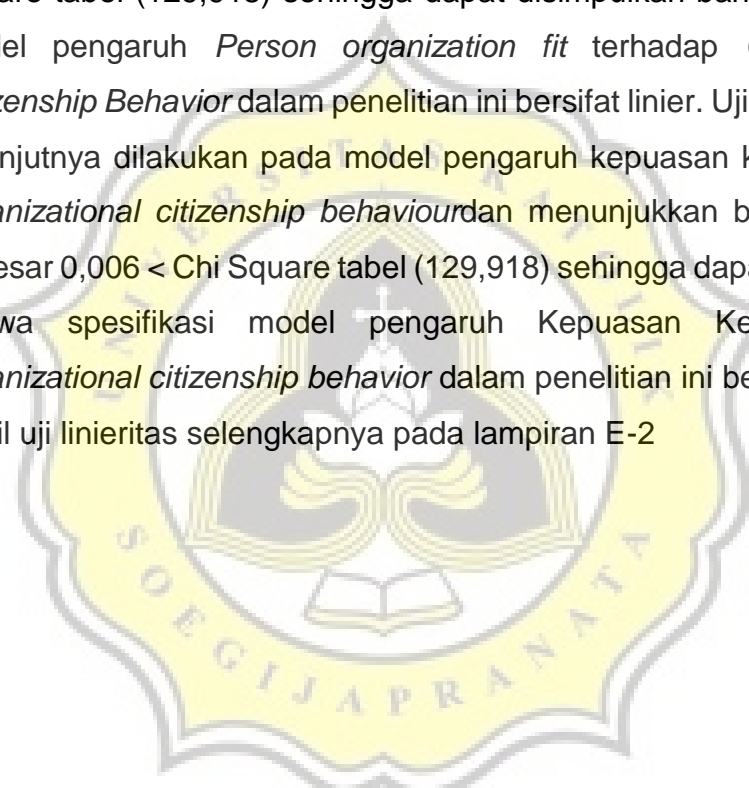
Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui distribusi data penelitian. Dasar yang digunakan dalam uji normalitas ini adalah melihat hasil uji *Kolmogrov-Smirnoff Z*.

Mengacu pada hasil uji Kolmogorov Smirnov dapat diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel POF = 0,053, signifikansi untuk variabel kepuasan = 0,094, signifikansi untuk variabel OCB = 0,059, dan signifikansi untuk nilai residual = 0,265. Nilai-nilai signifikansi tersebut > 0,05, artinya data berdistribusi normal. Konsisten dengan hasil uji normalitas secara visual dengan Grafik Normal Probability Plot

yang juga menghasilkan kesimpulan bahwa data berdistribusi normal sebagaimana terlihat pada lampiran E-1

b. Uji Linieritas

Mengacu pada hasil uji linieritas pada model hubungan yang pertama yakni pengaruh *person-organization fit* terhadap *organizational citizenship behaviour* menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar $0,010 < \text{Chi Square tabel } (129,918)$ sehingga dapat disimpulkan bahwa spesifikasi model pengaruh *Person organization fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam penelitian ini bersifat linier. Uji linieritas yang selanjutnya dilakukan pada model pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* dan menunjukkan bahwa nilai R^2 sebesar $0,006 < \text{Chi Square tabel } (129,918)$ sehingga dapat disimpulkan bahwa spesifikasi model pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dalam penelitian ini berbentuk linier. Hasil uji linieritas selengkapnya pada lampiran E-2



c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengetahui adanya korelasi antar variabel bebas (independent) yang dilakukan dengan menganalisis nilai VIF dan Tolerance. Hasil nilai Tolerance dan VIF pada masing-masing variabel bebas (independent) menunjukkan bahwa nilai Tolerance (0,950) > 0,1 dan nilai VIF (1,052) < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas (independent) yang artinya antara variabel *Person organization fit* dan variabel Kepuasan kerja tidak saling berkorelasi sehingga memenuhi persyaratan sebagai model regresi yang baik. Hasil multikolinieritas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran E-3

3. Uji Hipotesis

Setelah tahapan uji asumsi dalam penelitian ini terpenuhi, maka peneliti dapat melanjutkan ke tahapan pengujian hipotesis.

a. Hipotesis Mayor

Uji regresi berganda merupakan teknik analisa yang digunakan untuk menguji pengaruh *Person-organization fit* dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Hasil pengujian H_1 memperlihatkan nilai F hitung (128,702) > F tabel (3,082) atau nilai signifikansi yaitu sebesar 0,000 yang kurang dari α (0,05) Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima bahwa ada pengaruh *Person-organization fit* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational citizenship behaviour* secara signifikan.

Demikian halnya dengan nilai Koefisien determinasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah nilai Adjusted R Square yaitu sebesar 0,709 atau sebesar 70,9%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen (*Person-organization fit* dan kepuasan kerja) mampu menjelaskan variasi yang terjadi pada *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 70,9%. Sedangkan sisanya 29,1%

dijelaskan oleh elemen lain di luar model. Uji regresi berganda selengkapnya dapat dilihat pada lampiran E-4

Nilai Adjusted R^2 yang dihasilkan dari pengujian hipotesis mayor pada keterpengaruhan *Person-Organization Fit* dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* merupakan nilai yang menunjukkan sumbangan efektif dari *Person-Organization Fit* dan Kepuasan Kerja pada *Organizational Citizenship Behaviour* sebesar 70,9%. Artinya *Person-Organization Fit* dan Kepuasan Kerja secara efektif menyumbang sebesar 70,9% pada variasi yang terjadi pada *Organizational Citizenship Behaviour*.

b. Hipotesis Minor

Teknik analisa data yang digunakan untuk menguji hipotesis minor dalam penelitian ini adalah teknik regresi linier. Hasil analisa regresi pada lampiran E-4 .memperlihatkan bahwa :

- 1) Pada pengujian H_2 yakni *Person-organization fit* mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,194 , t hitung sebesar 3,592 , dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai t hitung (3,592) > nilai t tabel (1,982) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *Person-organization fit* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*
- 2) Pengujian H_3 , memperlihatkan hasil bahwa Kepuasan Kerja mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* yang menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,780 , t hitung sebesar 14,442 , dan nilai signifikansi sebesar 0,000. Oleh karena nilai t hitung (14,442) > nilai t tabel (1,982) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis

diterima yakni Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

4. Uji Tambahan

Penelitian ini memberikan kajian lebih mendalam yang menganalisa perbedaan variabel dependent yakni *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) berdasarkan karakteristik demografis. Berikut ini uraian hasil analisis komparatif untuk masing-masing variabel penelitian pada berbagai karakteristik demografis :

a. OCB * Usia

Analisis komparatif dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan OCB pada berbagai usia responden. Nilai signifikansi analisis OCB pada berbagai karakteristik usia menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,172 > 0,05$, artinya tidak ada perbedaan OCB pada berbagai usia responden sebagaimana terlihat hasil detailnya pada lampiran F-1.

b. OCB * Pendidikan

Analisis komparatif dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan OCB pada berbagai pendidikan responden. Sebagaimana hasil perhitungan pada lampiran F-2, nilai signifikansi analisis OCB pada berbagai karakteristik pendidikan menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,203 > 0,05$, artinya tidak ada perbedaan OCB pada berbagai pendidikan responden.

c. OCB * Jenis Kelamin

Analisis komparatif dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan OCB pada berbagai jenis kelamin responden. Sebagaimana hasil perhitungan pada lampiran F-3, nilai signifikansi analisis OCB pada berbagai karakteristik jenis kelamin menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,248 > 0,05$,

artinya tidak ada perbedaan OCB pada berbagai jenis kelamin responden.

d. OCB * Masa Kerja

Analisis komparatif dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan OCB pada berbagai masa kerja responden. Sebagaimana hasil perhitungan pada lampiran F-4, nilai signifikansi analisis OCB pada berbagai karakteristik masa kerja menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,389 > 0,05$, artinya tidak ada perbedaan OCB pada berbagai masa kerja responden.

F. Pembahasan

1. Hipotesis Mayor (H₁)

Hasil pengujian pada H₁ menunjukkan adanya pengaruh *person-organization fit* (P-O Fit) dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang dibuktikan dengan dengan F hitung (212,042) > F tabel (3,082) atau nilai signifikansi yaitu sebesar 0,000 yang kurang dari α (0,05). Hal ini berarti variabel independen dalam penelitian ini yakni P-O Fit dan kepuasan kerja adalah variabel yang tepat atau layak untuk menjelaskan terjadinya variasi dalam variabel dependent OCB. Berdasarkan hal tersebut maka H₁ yakni hipotesis mayor dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat pengaruh P-O Fit dan Kepuasan Kerja terhadap OCB dapat diterima.

Hasil yang diperoleh melalui pengujian tersebut sejalan dengan pernyataan Duffy dan Lilly (2013) yang menyatakan bahwa hal yang sangat fundamental yang dapat membuat karyawan memperlihatkan OCBnya adalah ketika karyawan terpenuhi tujuan dan kebutuhannya. Hal ini berarti bahwa yang pertama, karyawan harus memiliki kesesuaian tujuan dengan organisasi dan yang kedua bahwa karyawan harus merasakan kepuasan kerja terlebih dahulu agar dapat memperlihatkan perilaku OCB.

Dari hasil pengujian pengaruh P-O Fit dan Kepuasan Kerja terhadap OCB dapat diketahui bahwa P-O Fit dan kepuasan kerja memberikan sumbangan efektif sebesar 0,709 terhadap variasi perubahan yang terjadi pada OCB. Nilai sumbangan empirik ini menjadi bukti besarnya kemampuan variabel independen dalam penelitian ini adalah P-O Fit dan Kepuasan Kerja dalam memprediksi munculnya perilaku OCB.

Beberapa penelitian terkait topik yang diambil dalam penelitian ini telah ada sebelumnya, namun dilakukan secara terpisah yakni penelitian yang mengkaji variabel P-O Fit terhadap OCB dan penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Penelitian tentang P-O Fit terhadap OCB dilakukan oleh Paramita (2014), Rejeki (2014), Lamn dkk (2010), Vilela (2014), Sebotsa dan Khaola (2015), Chung (2015), Maria dan Yuniawan (2016), Jawad dkk (2013). Mendukung beberapa penelitian tersebut, Kristof-Brown dalam (Resick, Giberson, Dickson, Wynne dan Bajdo, 2013) mengemukakan bahwa karyawan yang memiliki persepsi dan perasaan bahwa dirinya sesuai dengan organisasi akan cenderung untuk berperilaku sebagai *Citizenship*

Sementara pada penelitian lain pada variabel kepuasan kerja yang menghasilkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB telah juga dilakukan oleh Supriyanto (2014), Lubis (2016), Hamza (2015), Rohayati (2014), Paramita (2014), Qamar, et al (2012), Waspodo (2010), Qamar (2012), Tepper et al (2004), Hasanbasri (2007), Yoon dan Suuh (2003), Zuraidah dan Pradipto (2014). Menguatkan hasil temuan tersebut, bahkan Robbins (2009) menyatakan bahwa prediktor utama yang dapat memengaruhi perilaku OCB adalah kepuasan kerja.

Namun demikian, penelitian yang mengkaji variabel P-O *Fit* dan kepuasan kerja secara bersamaan dan simultan terhadap OCB belum pernah dilakukan. Oleh karenanya penelitian ini memberikan perspektif yang berbeda terhadap bukti empiris bahwa *P-O fit* dan kepuasan kerja

secara bersamaan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* karyawan.

2. Hipotesis Minor 1 (H₂)

Dalam penelitian ini H₂ yang diajukan adalah adanya variabel independen yakni P-O Fit berpengaruh positif terhadap OCB, semakin tinggi P-O Fit karyawan maka semakin tinggi pula OCB yang ditampilkan oleh karyawan yang sesuai dengan hasil beberapa penelitian tersebut. Nilai koefisien regresi sebesar 0,194 menunjukkan sumbangan efektif variabel P-O Fit terhadap OCB adalah sebesar 19,4%, sedangkan nilai t hitung sebesar 3,592 > nilai t tabel (1,982) dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05 membuktikan bahwa *P-O fit* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi P-O Fit semakin tinggi pula OCB karyawan dan sebaliknya.

Hasil temuan tersebut sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa *P-O fit* adalah variabel yang memiliki pengaruh terhadap *outcomes* organisasi (Cable dan DeRue, 2002) dan meningkatkan *outcomes* individu yang salah satunya berupa perilaku bertujuan yang disebut sebagai OCB (Meglino dan Ravlin dalam Mahardika, 2006). Seorang karyawan yang memiliki persepsi bahwa dirinya cocok dengan perusahaan akan memunculkan perilaku-perilaku kerja yang positif yang salah satunya adalah melakukan lebih dari yang diharapkan perusahaan yang disebut sebagai *extra role* (Hoffman and Woehr, 2006; Kristoff-Brown et al, 2005; Lamm dkk, 2010)

Berdasarkan analisa deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan adanya nilai P-O Fit yang dipersepsikan rendah oleh karyawan yang diikuti pula dengan rendahnya nilai OCB karyawan yang ditunjukkan melalui hasil mean empirik yang berada di bawah mean hipotetik sehingga hasil studi ini menjadi bukti yang memperkuat hasil penelitian sebelumnya bahwa naik turunnya OCB yang ditampilkan karyawan

ditentukan oleh P-O Fit nya, semakin tinggi P-O *Fiit* yang dirasakan oleh karyawan semakin tinggi pula OCB yang ditampilkan karyawan dan sebaliknya semakin rendah P-O *Fit* yang dirasakan karyawan maka semakin rendah pula OCB yang ditampilkan oleh para karyawannya.

3. Hipotesis Minor 2 (H₃)

Lebih lanjut pada H₃ dalam penelitian ini menunjukkan Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai *t* hitung sebesar 14,442, dan nilai signifikansi (0,000) < 0,05 yang berarti Kepuasan Kerja terbukti berpengaruh positif terhadap OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi pula OCB karyawan dan sebaliknya.

Hasil penelitian ini menjadi bukti yang mendukung beberapa penelitian dengan topik yang sama yang dilakukan oleh Waileruny (2014), Mohammad et al(2011), Rohayati (2014), Supriyanto (2014), Syu Yung (2000), Hazer dalam Rejeki (2014), Foote dan Tang (2008), Arif dan Chohan (2012), Rahman dkk (2014) , Alidzaeh dkk (2012).

Diketahui pula berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan kepuasan kerja menghasilkan koefisien regresi sebesar 0,780 yang berarti sumbangan efektif variabel Kepuasan kerja terhadap OCB adalah sebesar 78,0% sehingga kepuasan kerja menjadi variabel yang memiliki pengaruh dominan atau paling besar terhadap OCB.

Hal ini mendukung beberapa penelitian sebelumnya bahwa faktor yang paling dominan yang memengaruhi munculnya perilaku OCB adalah kepuasan kerja karyawan (Paramita, 2015; Foote dan Tang, 2008, Hamza, 2015. Penelitian Murpy, et al (2002) menegaskan temuan dalam penelitian ini bahwa peran kepuasan kerja sangat menentukan dalam membentuk OCB Karyawan. Demikian halnya dengan Aloitaibi (2001) mengemukakan bahwa anteseden utama dari *extra-role behaviour* dalam organisasi adalah kepuasan kerja karyawan.

Selain nilai variabel P-O Fit yang dipersepsikan rendah, ternyata hal yang sama terjadi pada variabel kepuasan kerja yang juga dipersepsikan rendah oleh karyawan yang diikuti pula dengan rendahnya OCB karyawan. Temuan dari studi ini serta hasil penelitian dari studi-studi sebelumnya menjadi bukti yang kuat bahwa Kepuasan Kerja yang dimiliki oleh karyawan memiliki pengaruh yang nyata dalam membangun maupun membentuk tinggi rendahnya OCB yang dilakukan karyawan.

Dengan demikian, kepuasan kerja memiliki kontribusi dalam membangun OCB karyawan. Hal demikian karena karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan menunjukkan sikap yang positif namun jika yang terjadi adalah rasa tidak puas maka mereka akan menampilkan sikap yang negatif. Mendukung pernyataan tersebut, dalam teori *social exchange* (Konovsky dan Pugh dalam Rohayati, 2014) berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut munculnya *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi dan perilaku positif melebihi tugas yang menjadi kewajiban formalnya yang disebut sebagai OCB (Rohayati, 2014). Begitu banyak dampak positif dari OCB bagi organisasi dan meningkatkan performa organisasi. Anggota organisasi yang memiliki perilaku OCB akan memberikan dampak langsung pada organisasi seperti inisiatif, mengikuti peraturan tanpa paksaan, loyal, melakukan lebih dari sekedar job descriptionnya dan memiliki dedikasi yang tinggi (Coleman dan Borman, 2000).

4. Uji Tambahan

Beberapa fakta menarik ditemukan dalam penelitian ini dibahas sebagai tambahan analisa yang akan memperkaya khasanah dan sumbangan penelitian :

a. Organizational citizenship behaviour(OCB)

Selanjutnya penelitian ini juga telah melakukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai persepsi OCB berdasarkan jawaban responden dengan membandingkan nilai mean hipotetik dan mean empiris. Hasil perhitungan kedua mean tersebut menunjukkan bahwa mean empiris lebih rendah dari mean hipotetik. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan OCB memang benar terjadi di tempat penelitian bahwa OCB di persepsikan rendah oleh Karyawan dan menjadi catatan bagi perusahaan untuk mencari jalan keluar mengingat OCB memiliki peran penting bagi kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

Hasil analisa deskriptif variabel OCB, menemukan bahwa dari 5 dimensi OCB, nilai terendah dari kelima dimensi tersebut ada pada dimensi *altruism*(indikator Y11 , Y6 dan Y16) disusul kemudian dimensi *courtesy* (indikator Y14 dan Y9). Dimensi *altruism* dan dimensi *courtesy* disebut sebagai OCB-*Individu* (OCB-I) (William dan Anderson dalam Kusumajati, 2014) yang merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasi misalnya membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja dan peduli terhadap karyawan lain.

Hasil temuan ini memiliki arti bahwa bagi sebuah perusahaan yang berlatar belakang BUMD dalam konteks OCB yang paling dibutuhkan adalah OCB- I nya yang meliputi *altruism* dan *courtesy*. Maka prioritas utama bagi perusahaan dalam menumbuhkan perilaku OCB yang saat ini dipersepsikan rendah oleh karyawan dengan menyentuh sisi personal/individu dari karyawan dengan cara menumbuhkan kepedulian karyawan, kerelaan untuk membantu, saling toleransi dan mendorong munculnya perilaku antisipasi terhadap masalah yang mungkin terjadi antar rekan kerja.

Sebuah perusahaan daerah yang pada umumnya sangat mengedepankan budaya tepo seliro, gotong royong dan kebersamaan sehingga kebutuhan berperilaku OCB-I yang identik dengan perilaku tolong menolong tentu menjadi sangat sesuai untuk diterapkan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Borman dan Motowidlo; Smith, Organ dan Near; Scotter dan Motowidlo, William dan Anderson (dalam Podsakoff dkk, 2000) yang menyatakan perilaku menolong diidentifikasi sebagai perilaku yang paling penting dalam membentuk OCB terutama pada perusahaan dengan jenis pekerjaan dan karakteristik budaya yang mengedepankan kekeluargaan dan saling membantu sehingga cocok untuk diterapkan pada Perusahaan Daerah PT. CMJT.

b. Person-Organization Fit (P-O Fit)

Studi ini juga telah melakukan analisis deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai persepsi P-O Fit dari kacamata responden dengan membandingkan nilai mean hipotetik dan mean empiris. Hasil perhitungan kedua mean tersebut menunjukkan bahwa mean empiris lebih rendah dari mean hipotetik. Temuan ini menunjukkan bahwa permasalahan OCB yang terjadi di tempat penelitian disebabkan oleh rendahnya *Person-Organization Fit*.

Hal lain yang menarik dalam pembahasan variabel independent P-O Fit dalam penelitian ini adalah ditemukannya hasil nilai rata-rata yang terendah dimensi kesesuaian tujuan (indikator X1-8 dan X10) disusul dengan pemenuhan kebutuhan (indikator X1-14 dan X1-16). Hal ini berarti bahwa P-O Fit yang dipersepsikan rendah oleh karyawan disebabkan utamanya oleh adanya ketidaksesuaian tujuan yang dimiliki serta adanya perasaan tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Berdasarkan hasil analisa tersebut maka rendahnya OCB terutama pada kategori OCB-I adalah dampak dari perasaan

ketidaksesuaian individu dengan organisasi terutama dalam hal ketidaksesuaian tujuan yang dirasakan karyawan dengan perusahaan serta kurang terpenuhinya kebutuhan yang dirasakan oleh karyawan. Chris Argyris dalam teorinya yang dikenal sebagai teori kesesuaian tujuan / *goal congruency theory* mengungkapkan bahwa ketidaksesuaian antara aspirasi dan perkembangan organisasi akan berdampak pada terjadinya perilaku pasif atau bahkan agresi serta perilaku yang menghambat pencapaian tujuan organisasi (dalam Rejeki, 2014). Oleh karenanya dapat pula ditarik suatu kesimpulan bahwa akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mendorong karyawannya berperilaku positif termasuk berperilaku OCB ketika karyawan telah yakin bahwa arah dan tujuan yang hendak dituju telah sesuai serta hal-hal yang menjadi harapan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan.

Perusahaan dengan pola pengelolaan baru yang lebih profesional dan tuntutan target yang berorientasi pada profit menjadi hal baru bagi karyawan yang sebagian besar berasal dari management lama sehingga penting bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan kembali arah dan tujuan perusahaan saat ini agar terwujud kesesuaian karyawan dan organisasi terutama dalam hal kesesuaian tujuan.

c. Kepuasan Kerja

Analisis deskriptif selanjutnya dilakukan pada variabel kepuasan kerja untuk memberikan gambaran mengenai persepsi kepuasan kerja dari kacamata responden dengan membandingkan nilai mean hipotetik dan mean empiris. Hasil perhitungan kedua mean tersebut menunjukkan bahwa mean empiris lebih rendah dari mean hipotetik. Temuan ini sekaligus menjelaskan adanya permasalahan yang terjadi di perusahaan terkait dengan adanya indikasi rendahnya perilaku OCB dari karyawannya yang sejalan

dengan hasil penelitian ini dimana nilai variabel OCB berada pada kategori rendah yang dijelaskan melalui rendahnya nilai kepuasan kerja sehingga dapat dikatakan bahwa semakin rendah nilai kepuasan kerja karyawan semakin rendah pula OCB yang ditampilkan oleh karyawan.

Diketahui pula bahwa variabel kepuasan kerja dengan nilai terendah ada pada dimensi tunjangan pada item X2-13 dan dimensi penghargaan yang ditunjukkan melalui indikator (X2-5, X23 dan X32) yang berarti bahwa karyawan merasakan perusahaan tidak memberikan tunjangan sesuai dengan yang diharapkan serta kurang dapat memberikan apresiasi terhadap karyawan.

Diperkuat dengan keterangan dari pihak HRD bahwa komposisi gaji yang saat ini berlaku terdiri dari 80% adalah gaji pokok dan sisanya adalah tunjangan yang bersifat tetap dan tidak berhubungan dengan kinerja dan produktifitas. Bagi karyawan yang berprestasi dan tidak berprestasi tidak ada pembeda yang signifikan, tidak ada komponen tunjangan prestasi yang langsung dikaitkan pada *achievement* karyawan sehingga berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan. Nampaknya hal ini menjadi sebab utama rendahnya kepuasan kerja karyawan sekaligus sebagai koreksi bagi manajemen agar menerapkan sistem *reward* yang sesuai dengan kinerja. Selain *reward*, perusahaan perlu menerapkan bentuk komunikasi secara terbuka dua arah serta memberikan feedbak dan apresiasi yang diperlukan oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya dan berdampak pada perilaku OCB yang diharapkan dapat muncul dari karyawannya.

Hal menarik lainnya terkait dengan variabel kepuasan kerja dalam penelitian ini adalah diperolehnya nilai koefisien regresi variabel kepuasan kerja sebesar 0,780 atau menyumbangkan 78,0% terhadap variabel OCB. Dengan kata lain variabel Kepuasan Kerja merupakan variabel paling dominan dalam mempengaruhi OCB. Hal

ini berarti kebutuhan paling utama dalam memunculkan OCB bagi karyawan PT. CMJT yang berlatar belakang sebagai perusahaan daerah adalah kepuasan kerja yang dirasa masih minim oleh karyawan. Hal ini sesuai dengan Maksum (dalam Broto dan Sahrah, 2014) yang menyatakan bahwa faktor utama penyebab rendahnya kinerja SDM perusahaan daerah / BUMD adalah permasalahan terkait dengan kepuasan kerja karyawan. Adanya hasil dari penelitian ini yang ternyata sesuai dengan permasalahan yang dialami BUMD pada umumnya, dapat menjadi masukan bagi manajemen untuk segera mengatasi permasalahan terkait dengan ketidakpuasan kerja karyawan yang berdampak pada minimnya perilaku extra-role dari karyawan yang disebut sebagai OCB.

d. Studi Deskriptif Variabel OCB Berdasarkan karakteristik Demografi

Studi dalam penelitian ini juga menarik perhatian peneliti untuk memperdalam kajian dengan melakukan uji tambahan kaitannya dengan analisa OCB dilihat dari sisi faktor demografis responden. Dalam operasionalnya OCB tidak dapat dipisahkan dari inferensi faktor demografis karyawan di tempat kerja (Podsakoff, MacKenzie, Paine dan Bachrach, 2000) sehingga penting melihat OCB dari sudut pandang demografis yang dimiliki karyawan.

Hasil yang diperoleh pada uji tambahan yang menganalisa variabel OCB berdasarkan karakteristik demografi adalah bahwa tidak ada perbedaan OCB berdasarkan karakteristik demografi karyawan baik dari sisi usia, masa kerja, pendidikan maupun jenis kelamin. Dengan kata lain bahwa apapun latarbelakang demografi karyawan tidak mempengaruhi OCB karyawan yang secara empirik berada pada kategori rendah. Hal ini disebabkan oleh rendahnya P-O Fit karyawan terutama pada dimensi kesesuaian tujuan serta rendahnya kepuasan kerja terutama pada dimensi tunjangan dan penghargaan sesuai dengan hasil penelitian ini. Hal ini juga sejalan

dengan penelitian yang dilakukan oleh Akinbode, Jafaridan Bidarian serta Cameron (dalam Dewi, 2016) bahwa rendahnya OCB karyawan utamanya disebabkan karena tidak adanya kesesuaian individu dengan organisasi (P-O Fit) dan kurangnya kepuasan kerja karyawan yang mendukung hipotesis utama dalam penelitian ini.

Hal lainnya yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab bahwa karakteristik demografi tidak berpengaruh terhadap OCB pada penelitian ini dijelaskan oleh Bond (Luthans, 1995) oleh karena orang Indonesia memiliki kultur power distance, kolektivisme tinggi, maskulinitas moderat, uncertainty avoidance dan orientasi jangka panjang yang rendah, namun di lain sisi kerelaan (compliance) tidak timbul dengan sendirinya namun bersumber pada imbalan, paksaan dan kontrol. Pada akhirnya hal ini dapat menutupi karakteristik individu yang sebenarnya yang seringkali ditinjau dari sisi faktor demografinya serta berdampak pada rendahnya OCB pada kultur orang Indonesia (Sarwono dan Soeroso, 2001).

Penelitian tentu memiliki keterbatasan dan kelemahan sebagaimana penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang dijelaskan sebagaimana berikut ini :

1. Penelitian ini tidak menerapkan tahapan preliminary tryout (awal tryout) namun langsung pada tahapan tryout sehingga banyak item gugur yang seharusnya dapat dieliminir pada tahapan awal.
2. Latar belakang pendidikan responden yang sebagian besar SLTA dapat berdampak pada kurangnya pemahaman responden dalam memahami pertanyaan dan pernyataan dalam instrumen. Sementara data yang dihasilkan adalah berdasarkan persepsi jawaban responden dalam instrument penelitian, perbedaan persepsi dan kurangnya pemahaman responden dengan keadaan yang sesungguhnya dapat menimbulkan perbedaan data sebagai dasar dilakukannya analisa dalam penelitian ini.

3. Penelitian ini menerapkan metode survey melalui kuisisioner, peneliti tidak terlibat langsung dalam aktivitas keseharian perusahaan sehingga kesimpulan yang diambil terbatas pada data yang diperoleh dan dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis

