

## **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR PADA KARYAWAN LEMBAGA PENGEMBANGAN PERBANKAN INDONESIA (LPPI)**

### **ABSTRAK**

Sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan akan tetap eksis jika didukung oleh SDM yang loyal dan berkomitmen tinggi, yang digambarkan dengan sikap dan perilaku karyawan, dimana perilaku ini tidak hanya ditunjukkan dengan kualitas pelaksanaan kerja (kinerja) sesuai dengan tugas-tugas yang telah dilaksanakan, namun lebih dari itu juga perilaku yang lebih yang ditunjukkan mereka yang mampu memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi. Penelitian mengenai OCB sudah banyak dilakukan, baik yang dikaitkan dengan komitmen organisasi maupun kepuasan kerja, namun masih belum banyak yang meneliti keterkaitan konsep OCB ini dengan konsep *followership*, meskipun terdapat kesesuaian antara dimensi *followership* dengan konsep OCB, peneliti menemukan satu tesis yang ditulis oleh mahasiswa universitas Indonesia, Adi Burhanudin pada tahun 2013, yang meneliti pengaruh antara *followership* dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB di sebuah perusahaan di Jakarta, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Peran *followership*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam pembentukan *organizational citizenship behaviour* di LPPI (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia).

Kata Kunci : Organizational Citizenship Behavior, Sumber Daya Manusia, *Followership*, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

### **1. PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tergantung dari peningkatan kinerja organisasi dari waktu ke waktu, dan peningkatan kinerja organisasi merupakan serangkaian keberhasilan anggota organisasi dalam pencapaian peningkatan kinerja mereka bagi organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi tergantung dari peningkatan kinerja organisasi dari waktu ke waktu, dan peningkatan kinerja organisasi merupakan serangkaian keberhasilan anggota organisasi dalam pencapaian peningkatan kinerja mereka bagi organisasi.

Peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi juga oleh kualitas perilaku anggota organisasi, dimana perilaku ini tidak hanya ditunjukkan dengan kualitas pelaksanaan kerja (kinerja) sesuai dengan

tugas-tugas yang telah dilaksanakan, namun lebih dari itu juga perilaku yang lebih yang ditunjukkan mereka yang mampu memberikan kontribusi yang positif bagi organisasi.

Pemimpin merupakan penggerak anggota organisasi dalam pencapaian kinerja dan perilaku yang baik dalam pelaksanaan tugas, namun demikian pemimpin bukanlah satu-satunya penentu keberhasilan organisasi, karena tanpa dukungan dan peran aktif anggota dalam pelaksanaan tugas untuk pencapaian tujuan organisasi, maka pemimpin akan menemui banyak kesulitan.

Peran para pengikut atau anggota organisasi belum banyak diteliti, sejak awal gagasan tentang konsep *followership* digulirkan oleh Kelley (1992), praktis hanya Chaleff yang melanjutkan pembahasan terkait konsep *followership* ini (Chaleff, 1995). Saat ini ada dua peneliti yang melakukan review terhadap konsep ini, satu diantaranya adalah sekelompok peneliti (Bjugstad, Thach, Thompson, & Morris, 2006) yang menyampaikan gagasan mengenai keterkaitan antara pemimpin dan pengikut yang dapat mempengaruhi upaya pencapaian tujuan organisasi, yang kedua, penelitian yang dilakukan oleh Baker (2007), dia menyampaikan gagasan antara lain: 1. *Followership* dan *leadership* berhubungan dengan peran, 2. Pengikut lebih aktif dibandingkan pasif, 3. Pengikut dan pemimpin memiliki tujuan yang sama dan 4. Dinamika hubungan dan keterkaitan antara pemimpin dan pengikut sangat signifikan, sehingga dalam hal pencapaian tujuan organisasi, antara peran pengikut dan pemimpin sama-sama penting.

Selanjutnya, masih menurut Kelley (1992), skenario terbaik untuk mewujudkan organisasi yang berhasil, maka diperlukan dinamika yang baik antara peran pemimpin yang memiliki pengalaman, kemampuan, tenaga, masukan, jumlah serta inovasi dan kreativitas dari para pengikutnya, sehingga organisasi akan menjadi sebuah organisasi yang terintegrasi, efektif dan efisien.

Konsep *followership* memiliki dua dimensi, yaitu dimensi *independent critical thinking* dan *active organizational engagement*. Kedua dimensi ini berperan positif bagi sebuah organisasi, karena *critical thinking* mampu menjaga keberlangsungan organisasi dalam proses yang benar serta sehat melalui masukan positif serta konstruktif bagi kemajuan organisasi, sedangkan *active organizational engagement* memberikan sumbangan yang positif bagi sebuah organisasi, karena *active engagement* membuat anggota mampu untuk memberikan kinerja yang melebihi kewajiban organisasi (Kelley, 1992).

Berdasarkan penelitian dari Blanchard (Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock, 2009), konsep *followership* memang memiliki keterkaitan dengan nilai-nilai yang menjelaskan mengenai kehidupan organisasi serta perilaku positif di organisasi. Nilai yang diteliti meliputi komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Komitmen organisasi diteiti mengenai kaitannya dengan konsep *followership* karena berhubungan dengan sikap serta perasaan dia terhadap organisasi, dan kepuasan kerja dihubungkan juga dengan konsep *followership* karena dianggap merupakan dimensi yang baik atas sikap dan perilaku mereka, jadi apabila mereka melakukan perbuatan yang positif dengan tingkat kepuasan yang baik, maka sikap dan perilaku tersebut memang dilakukan secara sukarela (Blanchard, Welbourne, Gilmore, & Bullock, 2009).

Konsep komitmen organisasi dan kepuasan kerja menjadi dimensi yang baik untuk menilai sebuah organisasi, karena kedua konsep ini menekankan kepada sikap dan perasaan karyawan dalam suasana kerja di dalam organisasi, selain itu ada satu konsep lagi yang memiliki kemiripan dengan konsep-konsep tersebut, yaitu OCB (*organization behaviour citizenship*), konsep ini menjelaskan mengenai kesediaan seorang karyawan untuk melakukan hal yang lebih dari kewajibannya dalam perusahaan (Riggio, 2000).

Konsep *organization behaviour citizenship* ini menjelaskan mengenai perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan yang mau memberikan sesuatu yang lebih bagi organisasi/perusahaan, dan menjadikan karyawan dalam perusahaan dapat saling menawarkan bantuan tanpa diminta dan hal ini sesuai dengan dimensi *active engagement* dari konsep *followership* yang ditawarkan oleh Kelley (1992).

Penelitian mengenai OCB sudah banyak dilakukan, baik yang dikaitkan dengan komitmen organisasi maupun kepuasan kerja, namun masih belum banyak yang meneliti keterkaitan konsep OCB ini dengan konsep *followership*, meskipun terdapat kesesuaian antara dimensi *followership* dengan konsep OCB, peneliti menemukan satu tesis yang ditulis oleh mahasiswa universitas indonesia, Adi Burhanudin pada tahun 2013, yang meneliti pengaruh antara *followership* dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB di sebuah perusahaan di Jakarta, sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Peran *followership*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam pembentukan *organizational citizenship behaviour* di LPPI (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia).

LPPI (Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia) merupakan lembaga pendidikan dan pelatihan perbankan, yang dimiliki oleh Bank Indonesia dan sudah menjalankan aktivitas pendidikan dan pelatihan sejak tahun 1958, kinerja lembaga dapat diukur melalui beberapa parameter seperti jumlah diklat yang dilaksanakan, jumlah peserta dan juga kinerja keuangan.

Tahun 2018 merupakan tahun yang penuh tantangan bagi LPPI dalam menjalankan bisnisnya, baik dalam program diklat, konsultasi, riset, maupun lingkungan bisnis (regulasi dan pesaing) yang secara langsung berkaitan dengan kinerja lembaga. Selama 3 (tiga) tahun terakhir ini program diklat yang ditawarkan LPPI menunjukkan suatu peningkatan yang baik. Program diklat

LPPI terdiri atas program diklat reguler dan program diklat *in-house*. Program diklat reguler merupakan program diklat yang terjadwal dan dituangkan kedalam buku program LPPI. Buku program dirancang setiap tahunnya untuk memenuhi kebutuhan pelatihan industri perbankan dan jasa keuangan. Sedangkan program *in-house* adalah program yang dibuat berdasarkan permintaan dari klien LPPI (Annual Report, 2017).

Kinerja keuangan LPPI dalam 3 (tiga) tahun terakhir mengalami kenaikan dan penurunan dilihat dari surplus yang dihasilkan. Berikut ini adalah tabel kinerja keuangan LPPI dalam 3 (tiga) tahun terakhir:

**Tabel 1. Kinerja Keuangan Tahun 2015-2017**

dalam jutaan Rupiah

| <b>Tahun 2015</b> |               |               |                  |                   |
|-------------------|---------------|---------------|------------------|-------------------|
| <b>No</b>         | <b>Uraian</b> | <b>Target</b> | <b>Realisasi</b> | <b>Pencapaian</b> |
| 1                 | Pendapatan    | 129.478       | 122.490          | 94,6 %            |
| 2                 | Biaya         | 126.238       | 117.148          | 92,8 %            |
| 3                 | Surplus       | 3.240         | 5.342            | 164,88 %          |
| <b>Tahun 2016</b> |               |               |                  |                   |
| <b>No</b>         | <b>Uraian</b> | <b>Target</b> | <b>Realisasi</b> | <b>Pencapaian</b> |
| 1                 | Pendapatan    | 132.744       | 172.781          | 130,16 %          |
| 2                 | Biaya         | 124.702       | 157.235          | 126,09 %          |
| 3                 | Surplus       | 8.042         | 15.546           | 193,31 %          |
| <b>Tahun 2017</b> |               |               |                  |                   |
| <b>No</b>         | <b>Uraian</b> | <b>Target</b> | <b>Realisasi</b> | <b>Pencapaian</b> |
| 1                 | Pendapatan    | 163.032       | 153.674          | 94,2 %            |
| 2                 | Biaya         | 153.080       | 142.287          | 93 %              |
| 3                 | Surplus       | 9.952         | 11.387*          | 114,4 %           |

Sumber: Divisi Keuangan dan Anggaran (Oktober 2017)

Melihat kenyataan bahwa kinerja LPPI dalam tiga tahun terakhir ini sangat fluktuatif, maka perlu dilihat apakah ini merupakan gejala adanya sikap dan perilaku karyawan-karyawan LPPI yang tidak konsisten, terutama kaitannya dengan *followership*, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja serta terbentuknya *organization citizenship behaviour* (OCB) dalam aktivitas mereka selama ini di LPPI.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sebagai landasan dalam penelitian ini, digunakan beberapa penelitian yang dahulu pernah dilakukan, diantaranya:

**Tabel 2 Referensi Penelitian**

| No | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                                          | Variabel                                             | Hasil                                                                                                                                                                                                                            |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organization citizenship behaviour (OCB) di PT Argamukti Pratama, Semarang. Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim Semarang | X1 komitmen organisasi<br>X2 kepuasan kerja<br>Y OCB | Terdapat pengaruh positif antara komitmen organisasi dan OCB, Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dan OCB, dan terdapat pengaruh positif secara simultan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB. |

| No | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                          | Variabel                                                                       | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2  | Pengaruh komitmen organisai terhadap organization citizenship behaviour (OCB) PT X BANDUNG, Jurnal Manajemen Vol 15, No. 1 November 2015. Albert Kurniawan Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha | X1 komitmen afektif<br>X2 komitmen normative<br>X3 komitmen kontinuan<br>Y OCB | Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)•<br>Tidak terdapat pengaruh Komitmen Afektif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)•<br>Terdapat pengaruh Komitmen Normatif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).<br>Tidak terdapat pengaruh Komitmen Kontinuan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). |

| No | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Variabel                                                                                                      | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3  | <p>Pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi terhadap organization citizenship behaviour (OCB) yang berdampak pada prestasi kerja karyawan (Studi pada PT. PLN APP Semarang) Journal Of Management, Volume 2 No.2 Maret 2016. Bara Dhatu Dewanggana 1), Patricia Dhiana Paramita 2) Andi Tri Haryono 3) 1) Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran 2) Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran</p> | <p>X1 komitmen organisasi<br/>X2 kepuasan kerja<br/>X3 budaya organisasi<br/>Y1 OCB<br/>Y2 prestasi kerja</p> | <p>Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour (OCB). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behaviour (OCB). Organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja, tapi berpengaruh melalui OCB, karena kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja</p> |

| No | Judul Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Variabel                                             | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Kepuasan kerja dan perilaku organization citizenship behaviour (OCB) pada karyawan PT Pengembangan Pariwisata, Bali. Nicholas Simarmata Dewi Puri Astiti I Gusti Ayu Putu Wulan Budisetyani Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana                                                                                                          | X kepuasan kerja<br>Y OCB                            | Terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dan OCB karyawan PT Pengembangan Pariwisata, Bali.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 6  | Pengaruh kepuasan kerja terhadap organization citizenship behaviour (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, 2016:5643-5670 ISSN : 2302-8912. Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi I Gusti Made Suwandana. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia e-mail: yantiastikadewi@yahoo.com | X kepuasan kerja<br>Y1 komitmen organisasi<br>Y2 OCB | Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Aget Jaya. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan Hotel Aget Jaya. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan Hotel Aget Jaya. Komitmen organisasional dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap OCB |



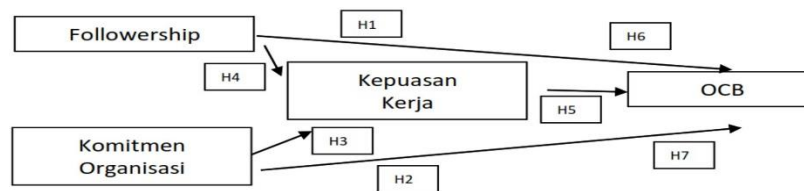
Penelitian kali ini berusaha untuk mengukur kekuatan dimensi-dimensi yang mempengaruhi, yaitu:

Konsep pertama yang memiliki keterkaitan dengan *followership* adalah komitmen organisasi, komitmen organisasi merupakan perasaan dan sikap yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi tempat dia bekerja, dimana hal tersebut meliputi keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan memiliki kemauan yang keras untuk melakukan upaya demi kebaikan organisasi.

Konsep kedua yang memiliki keterkaitan dengan *followership* adalah kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan karyawan atas kondisi pekerjaan, baik secara individu seperti produktivitas, absensi, tingkat perputaran dan hubungan karyawan, maupun yang terkait dengan perusahaan seperti kualitas fisik tempat kerja, hubungan dengan atasan dan tingkat pemenuhan pekerjaan mereka. Ketiga konsep ini, *followership*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan *organizational citizenship behaviour* (OCB), OCB merupakan sikap atau perilaku individu dalam organisasi yang mendorong mereka mau melakukan sesuatu yang melebihi apa yang seharusnya menjadi tugas dan tanggung jawab mereka dalam organisasi, membantu anggota organisasi yang lain dan bersama-sama membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Konsep-konsep tersebut dapat dijadikan sebuah kerangka pemikiran sederhana, dimana seorang karyawan akan memiliki OCB yang tinggi, apabila mereka memiliki komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang baik, dan sebagai pengikut, mereka memiliki tujuan yang sama dengan pemimpin, percaya pada apa yang ingin dicapai oleh organisasi, dan menginginkan baik pemimpin maupun organisasi untuk menjadi sukses, apabila mereka memiliki peran sebagai pengikut yang baik, yang dengan rela mengikuti pemimpin dan berkontribusi pada peningkatan dan pencapaian tujuan kelompok dan organisasi, sebagai sebuah konsep *followership*.

Adapun keterkaitan konsep-konsep tersebut dapat digambarkan sebagai sebuah kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 1. Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang penelitian, tujuan dan kajian pustaka dalam penelitian ini, maka dapat disampaikan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. *Followership* berpengaruh pada *organizational citizenship behaviour* (OCB).
2. *Followership* berpengaruh pada kepuasan kerja.
3. Komitmen organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja
4. Kepuasan kerja berpengaruh pada *organizational citizenship behaviour* (OCB).
5. Komitmen organisasi berpengaruh pada *organizational citizenship behaviour* (OCB).
6. *Followership* berpengaruh pada *organizational citizenship behaviour* (OCB), melalui kepuasan kerja sebagai *variabel intervening*.
7. Komitmen organisasi berpengaruh pada *organizational citizenship behaviour* (OCB), melalui kepuasan kerja sebagai *variabel intervening*.

### 3. METODE PENELITIAN

Populasi yang digunakan adalah karyawan LPPI, sebanyak 145 orang. Untuk menentukan besarnya sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan model rumus Slovin, didapat sebanyak 80 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif dengan penentuan rata-rata hitung untuk mengetahui rerata tanggapan pribadi atau pendapat pegawai tentang Followership, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian ini menggunakan teknik *multivariate Structural Equation Modeling* (SEM). Pemilihan teknik analisis SEM didasarkan pertimbangan bahwa SEM memiliki kemampuan untuk menggabungkan *measurement model* dan *structural model* secara simultan dan efisien bila dibandingkan dengan teknik multivarita lainnya (Hair et al., 1995). Measurement model digunakan untuk menguji dimensi dari sebuah konstruk yang merupakan latent variable.

*Structural Equation* memperlihatkan kualitas antar berbagai konstruk dalam model. Software yang dipergunakan untuk mengolah data adalah LISREL 8.8. Konstruk dari penelitian ini adalah:

Followership : konstruk eksogen

Komitmen Organisasi : konstruk eksogen

Kepuasan Kerja : konstruk eksogen

OCB : konstruk endogen

Analisa SEM dilakukan dengan menggunakan pendekatan 2 tahap (*Two-Step Approach*). Tahap pertama yaitu merespesifikasi model hybrid sebagai sebuah model CFA (*Confirmatory Factor Analysis*). Model CFA tersebut disebut juga sebagai model pengukuran. Evaluasi uji kecocokan (*Goodness Of Fit*), validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap model CFA tersebut agar komponen dalam model struktural tidak *overidentified*. Tahap kedua yaitu membentuk model hybrid. Model hybrid diestimasi dan dianalisis untuk melihat kecocokan model secara keseluruhan serta evaluasi terhadap model strukturalnya.

#### 4. HASIL PENELITIAN

Untuk melihat validitas *item* pertanyaan dari data sampel, maka dilakukan uji validitas data dengan kriteria, sebagai berikut:

##### Hipotesis Uji

H<sub>01</sub> : *Item* ke 1 tidak valid

H<sub>11</sub> : *Item* ke 1 valid

H<sub>02</sub> : *Item* ke 2 tidak valid

H<sub>12</sub> : *Item* ke 2 valid

: :

: :

H<sub>063</sub> : *Item* ke 63 tidak valid

H<sub>163</sub> : *Item* ke 63 valid

Tingkat signifikansi  $\alpha = 5\%$

##### Kriteria Uji

Ho ditolak jika nilai Sig.  $\leq \alpha$ , terima dalam hal lainnya. Berdasarkan hasil uji, terlihat nilai Sig. sama dengan 0 atau kurang dari nilai  $\alpha$  yang sebesar 0.05, maka Ho ditolak yang berarti 55 item pertanyaan dapat digolongkan valid.

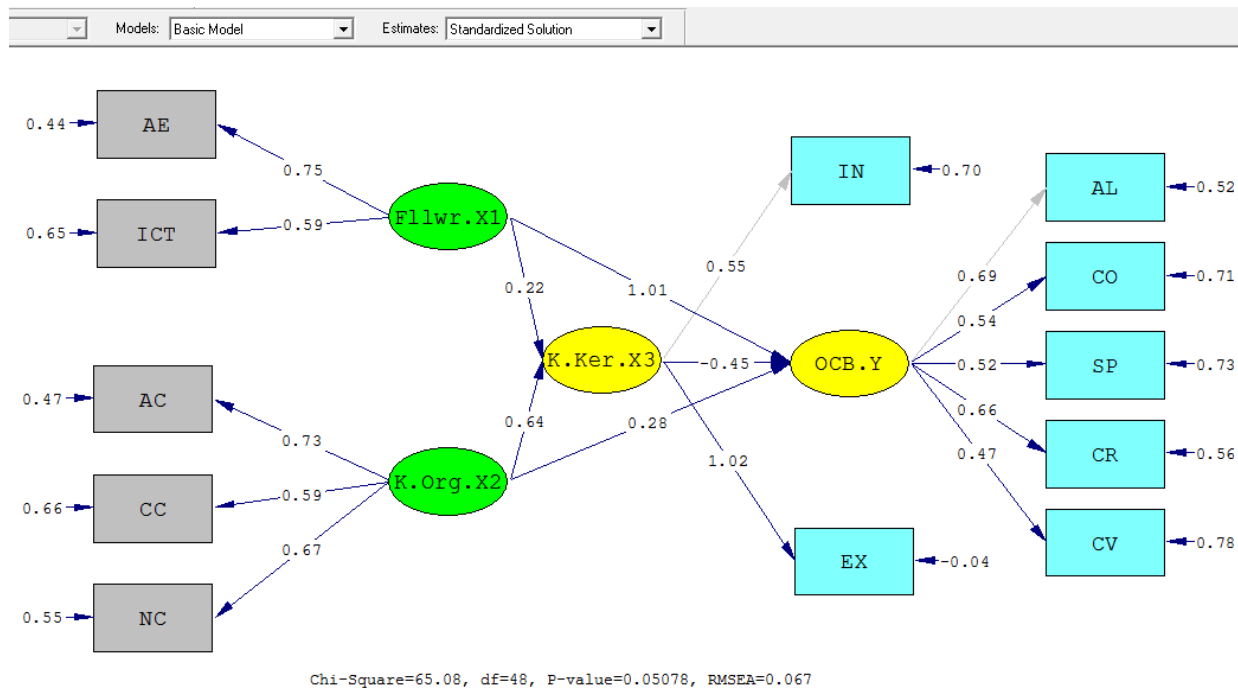
### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk melihat apakah hasil dari uji data dapat dipercaya atau diandalkan. Hasil uji reliabilitas terlihat seperti pada tabel dibawah ini.

**Tabel 3. Nilai Cronbach's Alpha Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,728             | 56         |

Nilai *Cronbach's Alpha* 0,72 > 0,60, maka item kuesioner dapat digunakan dan lebih besar dari 0.70. Hal ini menunjukkan instrumen riset mempunyai tingkat reliabilitas tinggi.



**Gambar 2. Nilai Bobot Terstandarisasi**

**Tabel 4. Nilai CR dan VE**

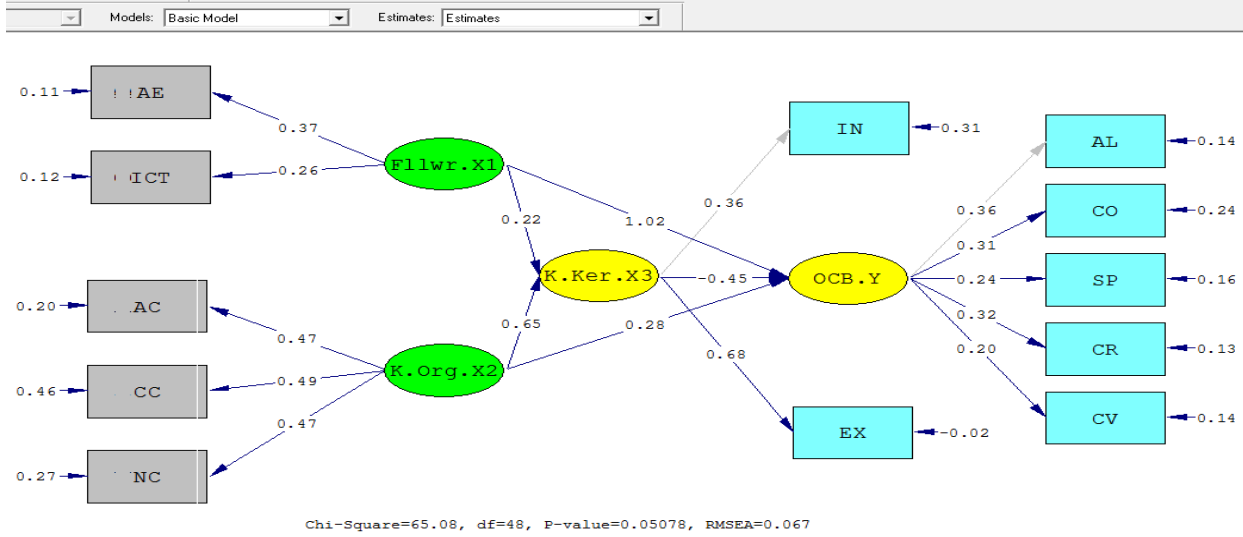
| Peubah Laten                                  | Peubah Indikator                        | Bobot Faktor Terstandarisasi | CR   | VE   | Reliabilitas   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|------|------|----------------|
| Followership<br>X1                            | 1. <i>Active Engagement</i>             | 0.75                         | 0.62 | 0.45 | Tidak Reliabel |
|                                               | 2. <i>Independent Critical Thinking</i> | 0.59                         |      |      |                |
| Komitmen Organisasi<br>X2                     | 1. <i>Affective Commitment</i>          | 0.73                         | 0.70 | 0.44 | Tidak Reliabel |
|                                               | 2. <i>Continuance Commitment</i>        | 0.59                         |      |      |                |
|                                               | 3. <i>Normative Commitment</i>          | 0.67                         |      |      |                |
| Kepuasan Kerja<br>X3                          | 1. <i>Intrinsic</i>                     | 0.55                         | 0.78 | 0.67 | Reliabel       |
|                                               | 2. <i>Extrinsic</i>                     | 1.02                         |      |      |                |
| Organization<br>Citizenship<br>Behaviour<br>Y | 1. <i>Altruisme</i>                     | 0.69                         | 0.71 | 0.33 | Tidak Reliabel |
|                                               | 2. <i>Conscientiousness</i>             | 0.54                         |      |      |                |
|                                               | 3. <i>Sportmanship</i>                  | 0.52                         |      |      |                |
|                                               | 4. <i>Courtesy</i>                      | 0.66                         |      |      |                |
|                                               | 5. <i>Civic Virtue</i>                  | 0.47                         |      |      |                |

Sumber: Analisis Data dengan Excel

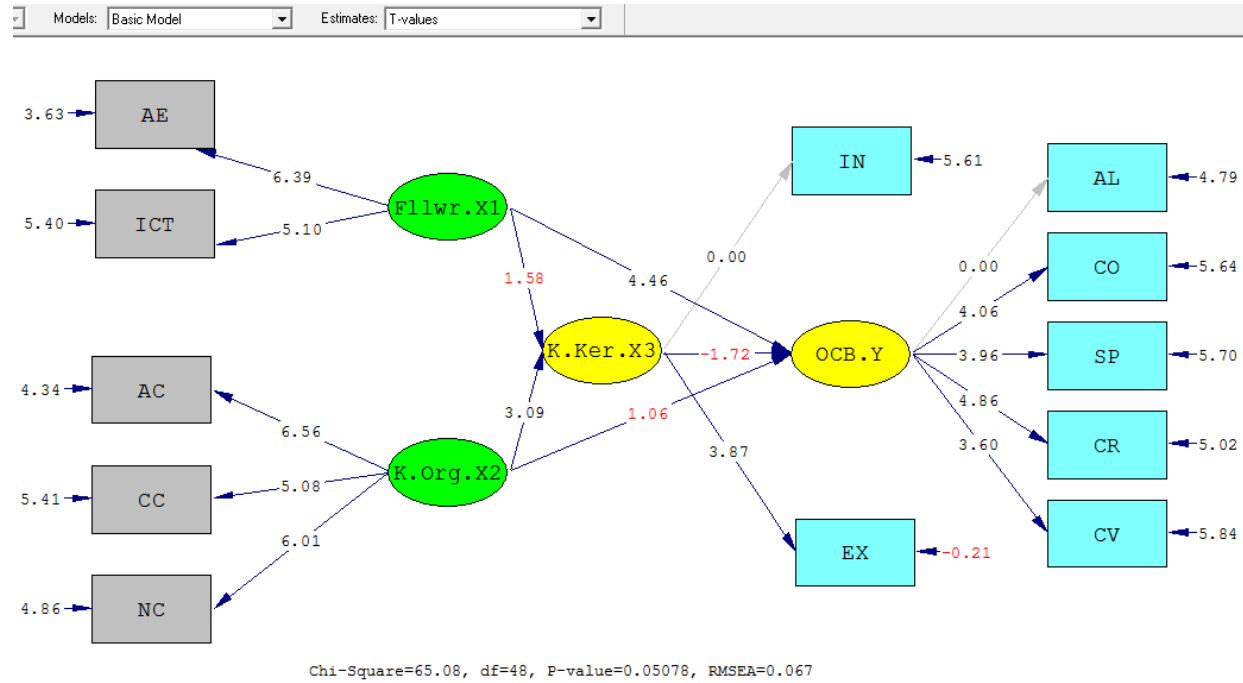
Semakin besar nilai CR dan VE, menunjukkan bahwa dimensi-dimensi penyusun bagi suatu variabel laten merupakan dimensi-dimensi yang handal dalam mengukur variabel laten tersebut. Nilai *composite reliability* yang disarankan adalah lebih besar dari 0,7. Sedangkan ukuran kelayakan *variance extracted* yang disarankan adalah lebih besar dari 0,5.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengonfirmasi pola hubungan antar variabel laten.



**Gambar 3. Nilai Koefisien Jalur**



**Gambar 4. Nilai T-Hitung**

**Tabel 5. Nilai Koefisien Jalur dan T Hitung**

| Pola Hubungan                                   | Koefisien Jalur | t-hitung | t-tabel (85%)<br>df = 48 | Kesimpulan  |
|-------------------------------------------------|-----------------|----------|--------------------------|-------------|
| Followership (X1) -> OCB (Y)                    | 1.02            | 4.46     | 1.44                     | Nyata       |
| Followership (X1) -> Kepuasan Kerja (X3)        | 0.22            | 1.58     | 1.44                     | Nyata       |
| Komitmen Organisasi (X2) -> Kepuasan Kerja (X3) | 0.65            | 3.09     | 1.44                     | Nyata       |
| Komitmen Organisasi (X2) -> OCB (Y)             | 0.28            | 1.06     | 1.44                     | Tidak Nyata |
| Kepuasan Kerja (X3) -> OCB (Y)                  | -0.45           | -1.72    | 1.44                     | Tidak Nyata |

Sumber: Data Analisis dengan Lisrel 8.8.

Ho ditolak jika t-hitung  $\geq$  t-tabel, terima dalam hal lainnya.

Dari 5 pola hubungan yang diuji, terdapat 2 pola yang memiliki pengaruh yang nyata, yaitu hubungan antara *Followership* X1 terhadap OCB dan Komitmen Organisasi X2 terhadap Kepuasan Kerja X3.

### **Uji Goodness of Fit**

Uji kecocokan model atau *Goodness of Fit* digunakan untuk menguji apakah model yang terbentuk cocok/ *fit* dengan data atau tidak. Pengujian dengan menggunakan pengujian hipotesis menggunakan statistik uji *Chi-square*. Berikut adalah langkah-langkah pengujiannya.

- Hipotesis :

$$H_0 : \Sigma = \Sigma(\theta) \text{ (Model persamaan struktural fit dengan data)}$$

$H_1 : \Sigma \neq \Sigma(\theta)$  (Model persamaan struktural tidak fit dengan data)

- Kriteria Uji :

Terima hipotesis  $H_0$  pada taraf signifikan  $\alpha$  jika kriteria uji di atas terpenuhi.

- Kesimpulan :

Jika  $H_0$  diterima, maka persamaan konfirmatori dengan *mimic model fit* dengan data

Jika  $H_0$  ditolak, maka persamaan konfirmatori dengan *mimic model fit* dengan data

Suatu model dikatakan cocok/fit jika memenuhi beberapa kriteria seperti di bawah ini.

- Chi-Square :  $P - Value \leq \alpha$
- $RSMEA \leq 0.06$
- $NFI \geq 0.90$
- $NNFI \geq 0.90$
- $CFI \geq 0.95$
- $RMR \leq 0.08$
- $GFI \geq 0.90$
- $AGFI \geq 0.90$

**Tabel 6. Nilai *Goodness of Fit***

| Ukuran Kebaikan Model                                  | Nilai | Cut Point   | Kesimpulan      |
|--------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------|
| Chi Square                                             | 0.051 | >0.05       | Model fit       |
| Goodness of Fit Indeks (GFI)                           | 0.880 | $\geq 0.90$ | Marginal fit    |
| <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i> | 0.067 | $\leq 0.06$ | Model fit       |
| <i>Adjusted Goodness Fit Of Index (AGFI)</i>           | 0.800 | $\geq 0.90$ | Model tidak fit |



|                                                               |       |        |                 |
|---------------------------------------------------------------|-------|--------|-----------------|
| <i>Tucker Lewis Index (TLI) / Non-Normed Fit Index (NNFI)</i> | 0.920 | ≥ 0.90 | Model fit       |
| <i>Normed Fit Index (NFI)</i>                                 | 0.850 | ≥ 0.90 | Model tidak fit |
| <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>                            | 0.940 | ≥ 0.95 | Model fit       |

Sumber: Data Analisis dengan Lisrel 8.8.

Pada Tabel 6 dapat dilihat bahwa kesimpulan uji khi-kuadrat menunjukkan model yang dibangun sudah sesuai, dilihat dari nilai GFI, NNFI dan CFI juga mendukung model sudah sesuai. Dari diagram pada Gambar 4 dapat dilihat bahwa bobot faktor pada pola hubungan yang tidak nyata sangat kecil sehingga pengaruhnya dapat diabaikan (tidak nyata). Meskipun secara keseluruhan uji *goodness of fit* menunjukkan model telah sesuai.

### ***Structural Equations***

Model secara umum adalah sebagai berikut:

$$K.Ker.X3 = 0.22*Fllwr.X1 + 0.65*K.Org.X2, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.57$$

|        |        |        |
|--------|--------|--------|
| (0.14) | (0.21) | (0.18) |
| 1.58   | 3.09   | 2.44   |

$$OCB.Y = -0.45*K.Ker.X3 + 1.02*Fllwr.X1 + 0.28*K.Org.X2, \text{ Errorvar.} = 0.089, R^2 = 0.91$$

|        |        |        |        |
|--------|--------|--------|--------|
| (0.26) | (0.23) | (0.27) | (0.21) |
| -1.72  | 4.46   | 1.06   | 0.41   |

### ***Reduced Form Equations***

Setelah dilakukan validasi model, maka model valid secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

$$K.Ker.X3 = 0.22*Fllwr.X1 + 0.65*K.Org.X2, \text{ Errorvar.} = 0.44, R^2 = 0.57$$

|        |        |
|--------|--------|
| (0.14) | (0.21) |
| 1.58   | 3.09   |

$$OCB.Y = 0.92*Fllwr.X1 - 0.0082*K.Org.X2, Errorvar.= 0.18, R^2 = 0.82$$

(0.20)      (0.17)

4.51      -0.049

### **Pembahasan Hasil**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis SEM, maka dapat dijelaskan beberapa hal sebagai berikut:

Perumusan struktural 1

#### ***Followership* berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja sebesar 0.14 (t hitung sebesar 1.58)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *followership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPPI.

Kondisi yang ada di LPPI saat ini, karyawan memang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, namun kepuasan kerja ini lebih dikarenakan mereka merasa sudah mendapatkan penghasilan yang layak, dan hal ini menurut mereka karena upaya yang dilakukan oleh pemimpin mereka, sehingga wajar jika kemudian *followership* ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Jika dikaitkan dengan konsep kepuasan kerja yang disampaikan oleh McManara (1999) dalam Malik et all 2010, maka kepuasan kerja merupakan perasaan atau keadaan pikiran seseorang tentang sifat pekerjaan mereka, dan hal ini dapat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, seperti kualitas hubungan seseorang dengan atasan, kualitas fisik tempat mereka bekerja, tingkat pemenuhan pekerjaan mereka, dan lain sebagainya dan dalam faktor hubungan antara individu dengan atasan, maka variabel *followership* tentu saja akan berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bagi LPPI adalah pemimpin di LPPI harus menunjukkan sikap dan dukungan yang baik, serta menjaga hubungan yang baik dengan

karyawan, demikian juga sebaliknya hal ini dapat dilakukan oleh karyawan, sehingga dapat menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan.

**Komitmen Organisasi berhubungan positif dengan Kepuasan Kerja sebesar 0.21 (t hitung sebesar 3.09)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPPI.

Kondisi yang ada di LPPI saat ini, karyawan memang memiliki tingkat komitmen yang tinggi, terutama dikarenakan adanya keterikatan emosional dengan LPPI yang baik, dari jawaban dalam kuesioner yang diberikan oleh karyawan menunjukkan bahwa secara umum, nilai *affective commitment* 3.36, lebih besar dari nilai rata-rata dalam dimensi ini yaitu 3.28, dan jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, maka dimensi kepuasan ekstrinsik berperan besar dalam menentukan kepuasan kerja dan salah satu indikatornya adalah terjalinnya hubungan yang baik di antara sesama karyawan dan *affective commitment* ini juga yang menyebabkan *turn over* karyawan LPPI tidak terlalu tinggi/rendah.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bagi LPPI adalah pemimpin di LPPI harus menjaga dan mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena hal ini dapat menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan.

**Secara bersama-sama, *Followership* dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja sebesar 57%, sehingga besaran pengaruh variabel lain adalah 43%**

Persamaan struktural 2

***Followership* berhubungan positif dengan OCB sebesar 0.20 (t hitung sebesar 4.51)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *followership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan LPPI.

Sejalan dengan kondisi yang ada di LPPI saat ini, dimana tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) yang masih rendah sangat mungkin dipengaruhi oleh tingkat *followership* yang juga masih rendah.

Dimensi dari *followership* yang paling dominan sesuai dengan jawaban dari responden adalah *active engagement* dengan nilai 3.53 dari rata-rata 3.54 yang artinya mereka akan sangat komit dan bersemangat terhadap pekerjaan dan organisasi, manakala pemimpin memberikan arahan, ide dan kinerja terbaiknya, dan ini sesuai dengan kondisi karyawan LPPI, yang pada umumnya merupakan *follower* sejati dan diperlukan dorongan dan contoh tindakan nyata dari pemimpin untuk bekerja dengan lebih baik, dan tentu saja hal ini berpengaruh terhadap perilaku dan sikap yang ditunjukkan, dimana mereka akan menunjukkan perilaku OCB yang tinggi dengan nilai 3.85 dari nilai rata-rata 3.79 pada dimensi *conscientiousness* apabila dibutuhkan oleh pemimpinnya.

Jika dikaitkan dengan konsep dalam penelitian ini bahwa menurut Kelley (1992) dan Chaleff (1995) pengikut sebagai orang yang memiliki tujuan yang sama dengan pemimpin, percaya pada apa yang dicapai oleh organisasi dan menginginkan baik pemimpin maupun organisasi menjadi lebih sukses, maka hasil penelitian ini sesuai dengan konsep tersebut.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bagi LPPI adalah pemimpin di LPPI harus menunjukkan sikap dan kinerja yang baik, karena hal ini akan mendorong karyawan untuk melakukan hal yang sama.

### **Komitmen Organisasi berhubungan negatif dengan OCB sebesar 0.17 (t hitung sebesar -0.049)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan LPPI.

Kondisi yang ada di LPPI saat ini, karyawan memang memiliki tingkat komitmen yang tinggi, namun demikian masih ada karyawan LPPI yang memberikan jawaban dalam kuesioner yang menunjukkan bahwa secara umum, masih ada beberapa yang mungkin berkeinginan untuk meninggalkan LPPI jika mendapatkan pekerjaan dan penghasilan yang lebih baik, dan hal ini sangat mungkin mempengaruhi tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan LPPI yang masih rendah.

Jika dikaitkan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Merry Ristiana M (2013) dalam melihat pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata, Denpasar, maka hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian tersebut, dimana komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Implikasi manajerial dari hasil penelitian ini bagi LPPI adalah pemimpin di LPPI harus menjaga dan mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena hal ini dapat meningkatkan nilai *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

**Secara bersama-sama, *Followership* dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap OCB sebesar 82%, sehingga besaran pengaruh variabel lain adalah 18%**

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dapat dikemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut: **Pertama**, *Followership* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan LPPI, artinya semakin tinggi tingkat *followership* karyawan LPPI, maka semakin tinggi tingkat *organizational citizenship behavior* (OCB) dan dimensi dari *followership* yang paling dominan *active engagement* dengan nilai 3.53 dari rata-rata 3.54 yang artinya mereka akan sangat komit dan bersemangat terhadap pekerjaan dan organisasi, manakala pemimpin memberikan arahan, ide dan kinerja terbaiknya. **Kedua**, *Followership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPPI. artinya semakin tinggi tingkat *followership* karyawan LPPI, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, karena karyawan merasa sudah mendapatkan penghasilan yang layak, dan hal ini menurut mereka karena upaya yang dilakukan oleh pemimpin mereka, sehingga wajar jika kemudian *followership* ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. **Ketiga**, Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan LPPI, artinya semakin tinggi komitmen karyawan terhadap LPPI, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya, dan secara umum, nilai *affective commitment* 3.36, lebih besar dari nilai rata-rata dalam dimensi ini yaitu 3.28, dan jika dikaitkan dengan kepuasan kerja, maka dimensi kepuasan ekstrinsik berperan besar dalam menentukan kepuasan kerja dan salah satu indikatornya adalah terjalannya hubungan yang baik di antara sesama karyawan dan *affective commitment* ini juga yang menyebabkan *turn over* karyawan LPPI rendah.

### Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Beberapa masukan yang dapat diberikan untuk manajemen LPPI adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen LPPI diharapkan dapat memberikan arahan dan dukungan kepada karyawan LPPI, karena hal ini akan mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih terhadap organisasi (OCB).
- b. Manajemen LPPI diharapkan dapat menjaga hubungan yang lebih baik dengan karyawan LPPI, demikian juga sebaliknya hal ini dapat dilakukan oleh karyawan, sehingga dapat menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan.
- c. Manajemen LPPI diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, karena hal ini dapat menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan.

Beberapa masukan yang dapat diberikan untuk kemajuan ilmu, sebagai berikut:

- a. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan jumlah responden yang lebih banyak, sehingga model yang dihasilkan bisa lebih sesuai dengan model struktural dalam SEM.
- b. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di perusahaan yang berbeda bidang usaha, sehingga memperkaya konsep *followership* di Indonesia, karena penelitian yang membahas tentang konsep ini masih terbatas.
- c. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan melihat keterkaitan antara dimensi-dimensi pada tiap variabel dalam penelitian ini.
- d. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menambah jumlah variabel atau menggunakan variabel yang lain seperti budaya kerja, lingkungan kerja dan nilai-nilai perusahaan.
- e. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan beberapa perusahaan yang sejenis dalam satu industri yang sama, sehingga menghasilkan konsep dan pembaharuan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia.