

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Proses Pelaksanaan Penelitian

a. Persiapan Penelitian

Sebelum melakukan penelitian, perlu ada persiapan yang matang agar kendala-kendala yang terjadi di lapangan dapat diminimalisir. **Tahapan yang dilakukan pertama** kali adalah mengidentifikasi masalah yang akan diteliti, yaitu peneliti merumuskan masalah yang akan dikaji dan menentukan tujuan yang akan dicapai dari penelitian tersebut. Setelah berhasil mengidentifikasi masalah, langkah selanjutnya adalah menentukan tema, variabel dan hipotesis penelitian karena penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian kuantitatif. Untuk mendukung hipotesis tersebut, peneliti melakukan studi literatur atau studi pustaka, yaitu mencari, mempelajari dan memahami literatur-literatur yang relevan mengenai teori, asumsi, maupun data-data yang terkait baik dari buku bacaan, jurnal atau hasil penelitian terdahulu yang berupa tesis, skripsi ataupun karya ilmiah.

Tahapan yang kedua, adalah mencari sasaran penelitian yang sesuai dan cocok dengan permasalahan yang akan dikaji. Karena peneliti

ingin meneliti tentang kepuasan kerja, komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam dunia pendidikan, maka dipilihlah Komplek Muhammadiyah Gadung Surabaya sebagai sasaran dalam penelitian ini dengan berbagai alasan yang telah penulis kemukakan dalam latar belakang penelitian di bab sebelumnya. Untuk mengetahui kesesuaian antara keinginan penelitian dengan subyek yang akan diteliti, maka dilakukan survei pendahuluan yaitu melakukan observasi dan wawancara awal terhadap subyek penelitian. Pada kesempatan ini peneliti berusaha mewawancarai kepala staf BPKPM yaitu bapak Yasdi yang mengetahui banyak tentang komplek Muhammadiyah Gadung dan peneliti mewawancarai pihak-pihak lain yang dianggap relevan seperti siswa atau guru yang sedang bersantai untuk mendapatkan data yang lebih lengkap. Selain wawancara, observasi terhadap situasi dan kondisi lapangan penelitian juga dianggap penting guna mendapatkan data yang lebih akurat.

Tahapan ketiga, yaitu menyusun desain penelitian. Karena penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, maka desain penelitian bagaikan alat penentu bagi peneliti dalam melakukan proses penyusunan instrumen penelitian dan menghasilkan data yang valid dan dapat dipercaya. Ada beberapa langkah yang dilakukan dalam penyusunan instrumen penelitian ini, yaitu : pertama, menentukan indikator setiap variabel, yaitu variabel OCB, dan Komitmen Organisasi. Sedangkan variabel Kepuasan Kerja menggunakan instrumen yang sudah jadi dari

Minnesota Satisfaction Questioner (MSQ), Sedangkan variabel OCB dan Komitmen Organisasi mengembangkan instrumen dari penelitian terdahulu. Kedua, membuat *blue print* atau kisi-kisi sesuai dengan proporsinya. Ketiga, membuat dan menyusun item soal yaitu mencakup item yang mengandung pernyataan yang sifatnya positif (*favorable* atau mendukung) konstruk teori, dan item yang mengandung pernyataan yang sifatnya negatif (*unfavorable* atau tidak mendukung) konstruk teori, kemudian item-item tersebut dipertimbangkan kelayakannya, lalu disusun menurut nomor urut yang telah ditentukan. Keempat, penentuan skoring alat ukur. Setiap item yang disusun dalam kuesioner diberi nilai masing-masing alternatif jawaban. Dalam penelitian ini digunakan skala Likert, dengan alternatif nilai yang bergerak dari interval 1- 5, yaitu untuk OCB dengan alternatif (a) sangat sering melakukan, (b) sering melakukan, (c) kadang-kadang melakukan, (d) hampir tidak pernah melakukan, (e) tidak pernah melakukan sama sekali. Untuk Kepuasan Kerja dengan alternatif jawaban 1 = Sangat Tidak Puas (STP), 2 = Tidak Puas (TP), 3 = Ragu-Ragu (R), 4 = Puas (P) dan 5 = Sangat Puas (SP). Sedangkan variabel Komitmen Organisasi dengan 5 alternatif jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (R), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

Tahapan Keempat, melakukan persiapan administrasi. Sebelum melakukan penelitian, ada beberapa hal yang berkaitan dengan persyaratan administrasi yang harus dipenuhi sehubungan dengan prosedur perijinan

penelitian, antara lain meliputi : pertama, mengajukan surat permohonan ijin penelitian kepada ketua program studi Psikologi yang selanjutnya disetujui oleh Dekan Fakultas Dakwah melalui staf akademik, surat ijin penelitian ini dikeluarkan oleh pihak fakultas. Kedua, peneliti membawa surat ijin tersebut ke pihak BPKPM Gadung beserta satu berkas proposal penelitian dalam rangka meminta ijin untuk melakukan penelitian pada pegawai kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung. Ketiga, peneliti meminta tolong juga agar setelah selesai mengadakan penelitian, pihak BPKPM Gadung berkenan memberikan surat keterangan resmi kepada fakultas Dakwah bahwa peneliti memang benar-benar telah mengadakan penelitian di kompleks Muhammadiyah Gadung.

b. Pelaksanaan Penelitian.

Penelitian ini dilakukan sejak tanggal 28 Desember 2009 sampai dengan 9 Januari 2010. Subyek yang akan dijadikan responden adalah subyek yang sesuai dengan karakteristik subyek penelitian yang telah ditentukan peneliti, yaitu (1) Status sebagai pegawai baik tetap atau tidak tetap. (2) Lokasi aktifitas kerja pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung, Jln Gadung gang III-kecamatan Wonokromo Surabaya. (3) Berada di bawah naungan Badan Pengurus Kompleks Pendidikan Muhammadiyah (BPKPM) Gadung. (4) Usia 20-70 tahun, (5) Pengalaman kerja minimal 2 tahun.

Peneliti kemudian menemui masing-masing kepala sekolah dan berkonsultasi bagaimana teknis mengadakan penelitian ini, sehingga

kemudian diputuskan untuk ditangani pihak Waka Kurikulum dan Kepala Tata Usaha masing-masing sekolah, kecuali SMP Muhammadiyah 4, peneliti menyebarkan secara langsung kepada responden dan sempat melakukan wawancara dan observasi singkat karena Waka sedang sibuk menyiapkan Ujian Akhir Sekolah.

Setelah melakukan penelitian lapangan, peneliti melakukan analisis statistik untuk mengetahui bagaimana hubungan kausalitas yang terjadi antar variabel, apakah variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap OCB, kemudian dilanjutkan membuat laporan hasil penelitian.

2. Deskripsi Hasil Penelitian

Sebelum melakukan analisa lebih lanjut terhadap hasil uji hipotesis perlu dikaji terlebih dahulu statistik deskriptif dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4.1 : *Descriptive Statistics*

| Variabel | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|----------|----|---------|---------|------|----------------|
| OCB | 78 | 3.42 | 4.95 | 4.08 | 0.35241 |
| KP | 78 | 2.82 | 4.88 | 3.78 | 0.45073 |
| KOMIT | 78 | 2.88 | 4.96 | 3.98 | 0.46081 |

Pada tabel *deskriptif statistic*, memberikan informasi tentang akumulasi rata-rata, standart deviasi dan jumlah sampel yang dijadikan obyek penelitian.

- 1) Rata-rata (mean) nilai OCB dengan jumlah data 78 adalah 4.08. Nilai rata-rata minimum adalah 3.42 dan nilai maksimum adalah 4.95, dengan standart deviasi 0.35241, menunjukkan bahwa tingkat OCB pegawai dalam kategori **baik**.
- 2) Rata-rata KP (Kepuasan Kerja) dengan jumlah data 78 adalah 3.78. Nilai rata-rata minimum adalah 2.82 dan nilai maksimum adalah 4.88, dengan standart deviasi 0.45073. Dengan rata-rata 3,78 yaitu mendekati 4 menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara umum **cukup puas**.
- 3) Rata-rata Komitmen Organisasi dengan jumlah subyek 78 adalah 3.98. Nilai rata-rata minimum adalah 2.88 dan nilai maksimum sebesar 4.96, dengan standart deviasi 0.46081, menunjukkan bahwa rata-rata komitmen pegawai komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung termasuk kategori **tinggi**.

Untuk menilai tingkat komitmen, kepuasan dan perilaku *citizenship*, selain melihat rata-rata dari jawaban responden berdasarkan tabel statistik deskriptif di atas juga bisa dilihat berdasarkan skor jawaban responden yang dilakukan dengan melihat persentase total skor jawaban yang diperoleh terhadap total skor jawaban maksimal yang diharapkan. Adapun untuk menghitung total skor jawaban maksimal yang diharapkan adalah

Total skor Maks = Jml. Responden x Jml. Item pertanyaan x skor tertinggi

83

Melalui metode perhitungan tersebut diperoleh hasil perhitungan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2. Hasil Persentase Total Jawaban Responden

| Variabel | T Skor riil | T Skor maks | % |
|----------|-------------|-------------|------|
| OCB | 6052 | 7410 | 82 % |
| Kepuasan | 5023 | 6630 | 76 % |
| Komitmen | 7765 | 9750 | 80 % |

Tabel di atas menunjukkan nilai total skor jawaban responden atas item pertanyaan terkait perilaku *Organizational Citizenship* adalah 6052 atau 82 % dari total skor maksimal sebesar 7410, ini berarti bahwa tingkat komitmen responden yang diukur berdasarkan item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini sebesar 82 % dari tingkat perilaku *Organizational Citizenship* yang diharapkan.

Untuk total skor jawaban responden atas item pertanyaan terkait kepuasan kerja adalah 5023 atau 76% dari total skor maksimal sebesar 6630, ini berarti bahwa tingkat kepuasan kerja responden yang diukur berdasarkan

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, Cetakan Ketujuh, 2009), hal.305.

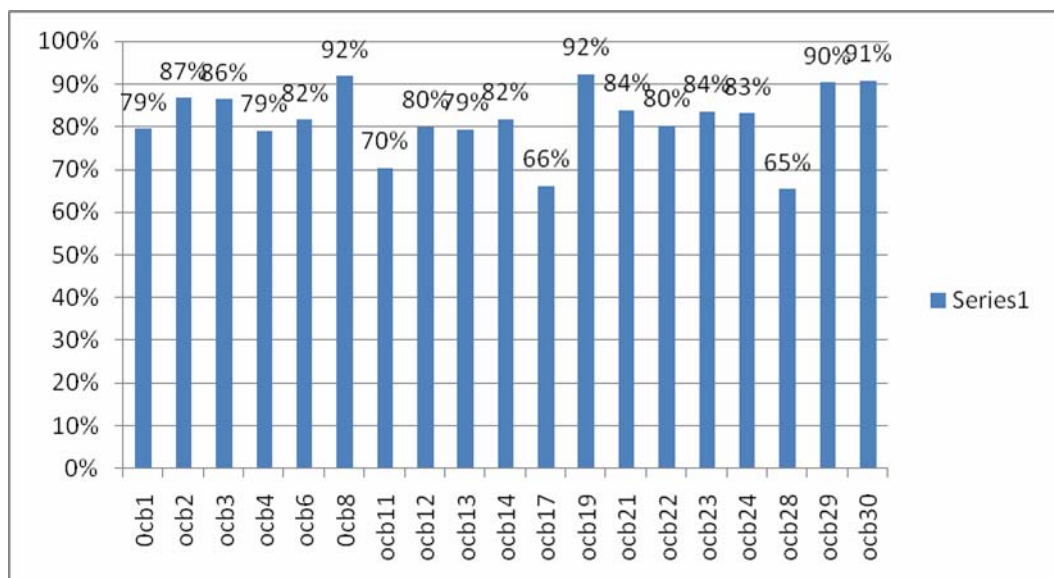
item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini sebesar 76 % dari tingkat kepuasan kerja yang diharapkan.

Adapun total skor jawaban responden atas item pertanyaan terkait komitmen organisasi adalah 7765 atau 80 % dari total skor maksimal sebesar 9750, ini berarti bahwa tingkat komitmen responden yang diukur berdasarkan item pertanyaan yang diajukan dalam penelitian ini sebesar 80 % dari tingkat komitmen yang diharapkan

Mengacu pada tingkat persentase di atas dapat disimpulkan bahwa seluruh responden yang memberikan jawaban atas item pertanyaan yang diajukan menunjukkan tingkat perilaku *Organizational Citizenship*, komitmen dan kepuasan kerja yang sangat tinggi atau mendekati tingkat yang diharapkan dalam pertanyaan tersebut.

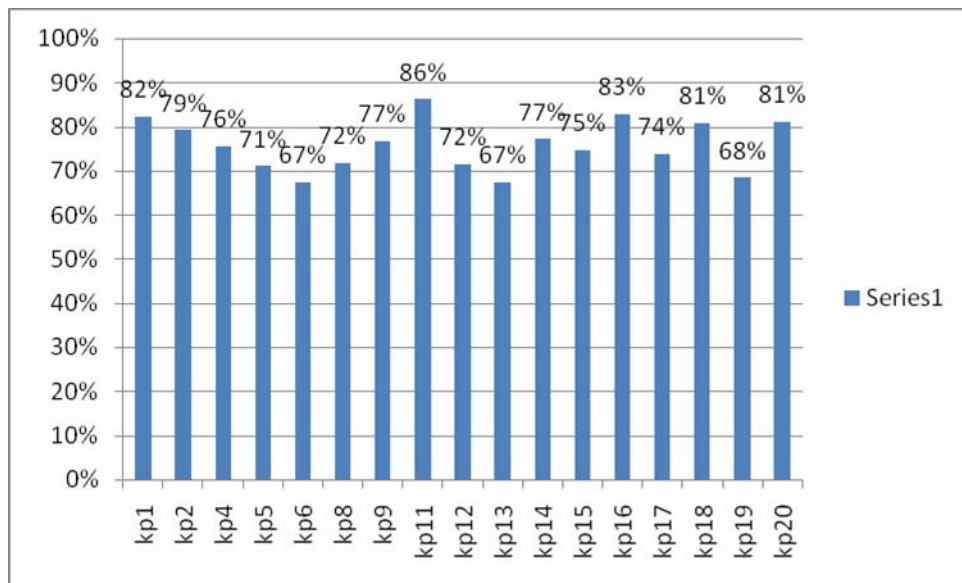
Selain itu, apabila dianalisa lebih jauh atas jawaban yang diberikan responden dapat diketahui bahwa untuk perilaku *Organizational Citizenship* secara umum responden memiliki tingkat kesesuaian yang tinggi pada semua item pertanyaan yang mempresentasikan perilaku yang mereka lakukan, hal ini nampak pada grafik di bawah ini:

Grafik 4.1 : Persentase Skor Jawaban Responden Per-item OCB

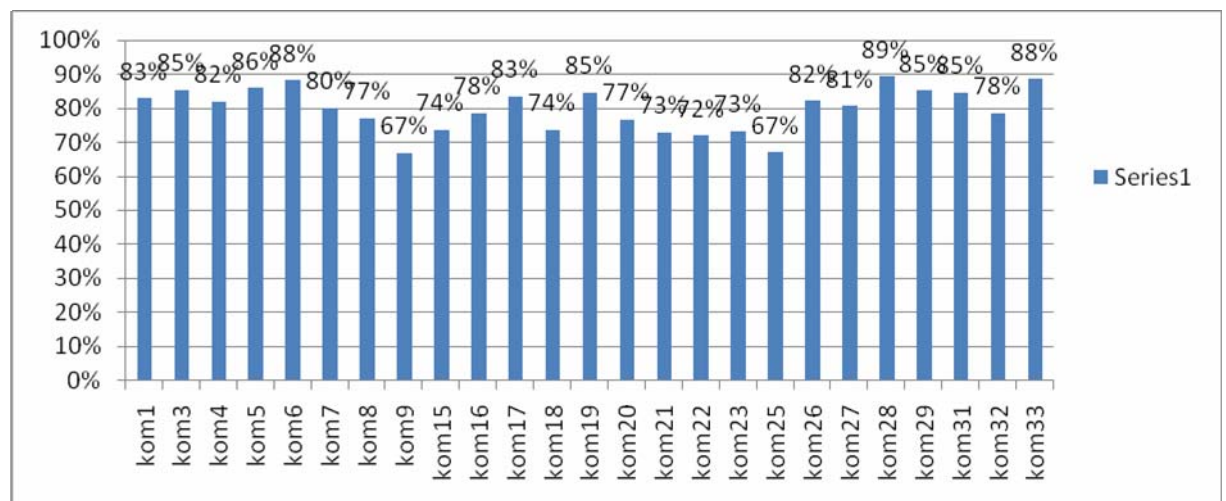


Adapun untuk variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja responden juga secara umum memiliki kesesuaian yang tinggi terhadap semua item pertanyaan yang mempresentasikan komitmen organisasi dan kepuasan kerja mereka. Hal ini nampak pada grafik dibawah ini :

Grafik 4.2. : Persentase Skor Jawaban Responden Per item Kepuasan Kerja



Grafik 4.3. : Persentase Skor Responden Per item Komitmen Organisasi



B. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan atas hasil pengolahan data melalui program SPSS 17.00 didapatkan hasil nilai regresi linier berganda sebagai berikut :

Tabel 4.3. : Hasil Koefisien Regresi Tahap 1

| Variabel | Koefisien Regresi | T _{Hitung} | Tingkat Signifikansi |
|------------|-------------------|---------------------|----------------------|
| (Constant) | 2.822 | 7.396 | .000 |
| Kep | .042 | .458 | .648 |
| Kom | .277 | 3.088 | .003 |
| R | .387 ^a | | |
| R Square | .150 | | |
| F | 6.624 | | |
| Sig. | .002 ^a | | |

Data hasil analisa regresi di atas menunjukkan bahwa untuk variabel Kepuasan kerja memiliki tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar 0.648 atau lebih besar dari tingkat signifikansi yang dipersyaratkan yakni sebesar 0.05, hal ini berarti koefisien regresi kepuasan kerja tidak signifikan atau pengaruh variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan dalam penelitian ini memiliki resiko kesalahan pengujian yang besar sehingga akurasi hasil penelitian terhadap variabel ini tidak dapat dipertanggungjawabkan. Untuk itu maka dalam penelitian ini variabel kepuasan kerja harus dikeluarkan dari model persamaan yang diajukan karena tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Adapun pada variabel komitmen organisasi, tingkat signifikansi yang didapatkan sebesar 0.003 atau lebih kecil dari 0.05 dan nilai koefisien regresi (R) sebesar 0,277 atau 27%, yang berarti bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 27 %.

Setelah variabel Kepuasan Kerja dikeluarkan dari model, dicoba lagi menganalisis hanya dengan 1 variabel bebas dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana yaitu antara Komitmen Organisasi dan OCB saja, maka muncul hasil nilai regresi sebagai berikut :

Tabel 4.4. Hasil Koefisien Regresi Tahap 2

| Variabel | Koefisien Regresi | T Hitung | Tk Signifikan si (<i>p-value</i>) |
|-----------------|------------------------------|---------------------|--|
| (Constant) | 2.913 | 8.974 | .000 |
| Kom | .294 | 3.630 | .001 |
| R | .387 ^a | | |
| R Square | .148 | | |
| F | 13.174 | | |
| Sig. | .001 ^a | | |

Data hasil analisis regresi yang kedua di atas menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki tingkat signifikansi (*p-value*) sebesar

0.001 atau lebih kecil dari tingkat signifikansi yang dipersyaratkan yakni sebesar 0.05, lebih kecil dari p pada regresi tahap pertama yang sebesar 0,003. Hal ini berarti koefisien regresi komitmen organisasi semakin signifikan.

Adapun nilai koefisien regresi (R)nya sebesar 0,294 atau 29%, yang berarti bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan sebesar 29 % dengan tingkat kepercayaan 5 %.

Berdasarkan data tersebut maka model persamaan regresi yang diperoleh dalam penelitian ini adalah :

$$\text{OCB} = 2.913 + 0.294 \text{ Kom} + e_i$$

Koefisien regresi sebesar 0.294 di atas menyatakan bahwa setiap penambahan (karena tandanya positif / +) 1 satuan komitmen organisasi akan meningkatkan nilai OCB sebesar 0.294.

1. Uji Hipotesis I

Ho : Tidak terdapat pengaruh secara bersama – sama variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB pegawai di lingkungan komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap OCB pegawai di

**lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung
Surabaya.**

Untuk melakukan pengujian hipotesis tersebut akan dilakukan teknik statistik uji F atau F_{tes} dan R Square (R^2)

a. Uji Statistik F

Perhitungan signifikansi pada uji F dihitung berdasarkan perbandingan antara F_{hitung} dengan F_{tabel} . Jika nilai F_{hitung} lebih besar dari F_{tabel} dengan mempertimbangkan tingkat signifikansi tertentu maka dapat disimpulkan bahwa variabel Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Namun jika F_{hitung} lebih kecil dari F_{tabel} dengan memperhitungkan tingkat signifikansi tertentu maka berarti variabel Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel OCB.

Adapun langkah – langkah uji statistik F adalah sebagai berikut :

1. Perumusan Hipotesis

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$, menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh secara bersama – sama variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB.

$H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$, menyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama – sama berpengaruh terhadap OCB .

2. Penentuan nilai F_{tabel}

Nilai F_{tabel} ditentukan dengan melihat signifikansi dan *Degree of freedom* (df) yang diperoleh dengan rumus $(k, n-k-1)$ dimana $k =$ jumlah variabel bebas dan $n =$ jumlah sampel.

Dari tabel F nampak bahwa dengan *level of significant* 5 % dan DF dalam kuadran (2, 75) didapatkan nilai F_{tabel} sebesar 3.12.

3. Perbandingan F_{hitung} dengan F_{tabel}

Nilai F_{hitung} yang telah diperoleh dalam penelitian ini adalah 6.624 atau lebih besar dari F_{tabel} sebesar 3.12 ($F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$) pada level signifikansi 0.002 atau masih dibawah 0.05.

4. Hasil Analisis

Berdasarkan perbandingan antara F_{hitung} dan F_{tabel} tersebut maka dapat dinyatakan bahwa penelitian ini menolak H_0 dan menerima H_a .

b. Analisa Koefisien determinasi

Berdasarkan analisis linear berganda diperoleh koefisien determinasi ganda atau *R Square* (R^2) yang menjelaskan besar pengaruh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama – sama terhadap

OCB. Adapun besarnya R^2 yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah 0.150. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Komitmen organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB dalam penelitian ini adalah sebesar 15% sedangkan sisanya (85%) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Kesimpulan dari uji F dan Koefisien Determinasi diatas adalah bahwa variabel Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terbukti secara bersama – sama berpengaruh terhadap variabel OCB meskipun dengan pengaruh yang sangat kecil yakni sebesar 15%. Sehingga **Ho ditolak** dan **Ha diterima**. Jadi **hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima**.

2. Uji Hipotesis II.

Ho : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel Kepuasan Kerja terhadap OCB pegawai di lingkungan komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB pegawai di lingkungan komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Pengujian hipotesis ini akan menggunakan teknik statistik uji t (t-test) dan koefisien Determinasi Parsial (r^2).

a. Uji t (t-test)

Sebagaimana dijelaskan dalam metode penelitian bahwa uji statistik digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas yang dimasukkan dalam model secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Metode yang digunakan adalah dengan cara membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} pada tingkat signifikansi tertentu. Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka variabel kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap OCB, sebaliknya jika t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} maka variabel kepuasan kerja secara parsial tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 17.0 diperoleh nilai t_{hitung} sebagaimana dimaksudkan di atas sebesar 0,458, sedangkan t_{tabel} diperoleh dengan melihat pada tabel distribusi t dengan memperhatikan derajat kebebasan atau *degree of Freedom/df* ($n-k-1$) dan taraf signifikansi (α), dimana dalam penelitian ini nilai t_{tabel} untuk $df = 75$ dan $\alpha = 0.05$ adalah sebesar 1,995.

Dari data di atas nampak bahwa $t_{hitung} (0,458) < t_{tabel} (1,995)$ dan tingkat signifikansi sebesar $0,648 > 0.05$ yang berarti bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB di lingkungan Perguruan Muhammadiyah Gadung Surabaya, sehingga dapat disimpulkan bahwa **Ho diterima** dan **Ha ditolak**. Sehingga dapat dinyatakan bahwa **hipotesis 2 ini ditolak**.

Oleh karena hipotesis yang diajukan ditolak karena tidak terbukti dalam penelitian ini maka pengujian koefisien determinasi parsial (r^2) tidak dapat dilanjutkan. Selain itu, karena koefisien regresi variabel kepuasan kerja tidak signifikan, variabel ini juga akan dikeluarkan dari model regresi tahap pertama. Selanjutnya, pada regresi tahap kedua, hanya akan dianalisis pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap OCB.

3. Uji Hipotesis III.

Ho : Tidak terdapat pengaruh variabel Komitmen Organisasi terhadap OCB pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Untuk menguji hipotesis ini juga akan digunakan teknik statistik uji t (t-test) dan koefisien Determinasi Parsial (r^2).

a. Uji t (t-test)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS 17.0 pada hasil regresi tahap pertama yang tercantum pada tabel 4.3, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3.090, sedangkan t_{tabel} diperoleh dengan melihat pada tabel distribusi t dengan memperhatikan derajat kebebasan

atau *degree of freedom/df* ($n-k-1$) dan taraf signifikansi (α), dimana dalam penelitian ini nilai t_{tabel} untuk $df = 75$ dan $\alpha = 0,05$ adalah sebesar 1.995.

Dari data di atas nampak bahwa $t_{\text{hitung}} (3,090 > t_{\text{tabel}} (1,995))$ dan tingkat signifikansi sebesar $0,003 < 0,05$ yang berarti bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.

Seperti telah disebutkan pada hasil analisis model sebelumnya didapatkan bahwa variabel bebas yang lain yaitu kepuasan kerja tidak memiliki koefisien regresi yang signifikan terhadap OCB sehingga harus dikeluarkan dari model. Konsekuensi dari keluarnya variabel kepuasan kerja, adalah dilakukan analisis regresi ulang dengan hanya menyertakan satu variabel bebas yaitu variabel komitmen organisasi. Setelah diadakan uji regresi ulang maka diperoleh data yang sedikit berbeda seperti yang tercantum pada tabel 4.4. Dari hasil analisis regresi tahap kedua didapatkan hasil bahwa nilai t_{hitung} sebesar 3.630, sedangkan t_{tabel} diperoleh dengan melihat pada tabel distribusi t dengan memperhatikan derajat kebebasan atau *degree of Freedom/df* ($n-k-1$) dan taraf signifikansi (α), dimana dalam penelitian ini nilai t_{tabel} untuk $df = 76$ dan $\alpha = 0.05$ adalah sebesar 1,995

Pada pengujian kedua dengan tanpa melibatkan variabel kepuasan kerja nilai t_{hitung} ditemukan tetap lebih besar dari t_{tabel} pada tingkat signifikansi bahkan lebih kecil dari pengujian sebelumnya yaitu sebesar 0,001 tetap di bawah 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel

komitmen dalam penelitian ini memang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku *Organizational Citizenship* pegawai di lingkungan komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

b. Uji Koefisien Determinasi Parsial (r^2)

Berdasarkan hasil pengolahan data tahap pertama didapatkan nilai r^2 untuk variabel Komitmen sebesar 0,1129. Sedangkan pada analisis regresi tahap kedua diperoleh koefisien determinasi parsial yang lebih besar yaitu 0,1475. Hal ini mengindikasikan bahwa perubahan yang terjadi pada variabel OCB 14,75 % dipengaruhi oleh variabel komitmen dan sisanya sebesar 85,25% disebabkan oleh variabel lainnya. Hasil tersebut didukung oleh nilai koefisien regresi variabel komitmen yakni sebesar 0.294 yang menunjukkan bahwa jika variabel komitmen berubah satu satuan maka variabel OCB akan mengalami perubahan sebesar 0.294.

Berdasarkan pada dua pengujian di atas dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan meskipun pengaruh tersebut tidak cukup kuat yakni sebesar 14,75%. sehingga dapat disimpulkan bahwa **Ho ditolak** dan **Ha diterima**. Jadi, **hipotesis 3 ini diterima**.

4.

Uji hipotesis IV.

Ho : Variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh secara dominan terhadap OCB pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh secara dominan terhadap OCB pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Mengacu dari pengujian hipotesis di atas ditemukan bahwa variabel komitmen organisasi dalam penelitian ini tidak berpengaruh dominan terhadap OCB pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya, hal ini diindikasikan oleh nilai Koefisien Determinasi Parsial variabel komitmen yang sangat kecil yakni sebesar 0,1475 yang berarti bahwa persentase kekuatan pengaruh variabel komitmen organisasi pada OCB hanya 14,75% dan selebihnya dipengaruhi oleh variabel lain. Apalagi, variabel pada penelitian ini tinggal variabel komitmen organisasi saja, dan tidak mendominasi variabel bebas yang lain. Sehingga **Ho diterima** dan **Ha ditolak**. Kesimpulannya **hipotesis ke-4 ini ditolak**.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama – sama memiliki pengaruh terhadap OCB pegawai di lingkungan komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya. Hasil pengujian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, di antaranya adalah hasil penelitian Meyer dan Allen yang menemukan bahwa komponen komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship*.⁸⁴ Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rifqi tentang Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku *Organizational Citizenship* PNS di lingkungan BAPPEPROP Jawa Timur, menemukan bahwa variabel komponen komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship*.⁸⁵

Ditinjau dari sisi kualitas jawaban pada setiap item pertanyaan terkait dengan OCB didapatkan nilai skor total dari jawaban yang diberikan responden adalah sebesar 6052 atau 82% dari total skor

⁸⁴ J.P Meyer & N.J. Allen, The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol.63,1990, hal.1-18

⁸⁵ Muhammad Rifqi, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku *Organizational Citizenship* Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bappeprop Jawa Timur, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2005.

maksimal sebesar 7410 (nilai total skor maksimal didapatkan dengan asumsi seluruh responden memberikan jawaban dengan skor tertinggi pada tiap item soal yaitu 5). Persentase tersebut mengindikasikan bahwa pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya seringkali melakukan aktifitas yang bernilai positif bagi lembaga meskipun aktifitas tersebut di luar kewajiban yang seharusnya diemban dan sekaligus tidak berimbas pada kompensasi atau *reward* khusus dari aktifitas tersebut (OCB).

Namun jika mengacu pada nilai R^2 yang dihasilkan yakni sebesar 15% , nampak bahwa secara kualitas, kontribusi kedua variabel bebas tersebut terhadap perilaku OCB sangat kecil atau dengan kata lain bahwa perilaku *Organizational Citizenship* yang muncul justru lebih besar dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diukur dalam penelitian ini. Pada bab II telah dijabarkan bahwa pada penelitian terdahulu, variabel OCB tidak hanya dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi juga variabel-variabel lain yaitu kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, perilaku zuhud, sikap terhadap budaya organisasi, persepsi terhadap keadilan gaji, keadilan distributif, motifasi afiliasi, beberapa komponen trait kepribadian serta karakteristik personal seseorang.

Hasil temuan – temuan di atas menunjukkan bahwa perilaku *Organizational Citizenship* yang seringkali dilakukan oleh pegawai di lingkungan kompleks Pendidikan Muhammadiyah Gadung diantaranya

dipengaruhi oleh komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang secara bersama – sama dimiliki oleh pegawai tersebut, meskipun dalam hal ini tingkat pengaruh tersebut sangat kecil. Bisa jadi ada variabel lain yang lebih mempengaruhi tingkat OCB pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Selanjutnya, pada pengujian hipotesis kedua didapatkan hasil uji statistik secara parsial antara kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menunjukkan bahwa nilai variabel kepuasan kerja sebesar 0,458 ditemukan lebih kecil dari t_{tabel} 1,995 dan tingkat signifikansi sebesar $0,648 > 0.05$ mengindikasikan bahwa variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai di lingkungan kompleks Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti Kuehn dan Al Busaidi dan Muhammad Rifqi, namun sejalan dengan hasil penelitian dari Kabul wahyu Utomo yang menemukan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berhubungan secara positif dan signifikan dengan OCB dan juga penelitian dari Moorman pada tahun 1991.⁸⁶

Mengacu pada sisi kualitas jawaban yang diberikan oleh responden atas item pertanyaan terkait dengan kepuasan kerja didapatkan

⁸⁶ R.H. Moorman, Relational Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior : Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.6, page 845-855.

nilai skor total dari jawaban yang diberikan responden adalah sebesar 5023 atau 76% dari total skor maksimal sebesar 6630. Sebenarnya, persentase skor tersebut mengindikasikan bahwa secara umum tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya yang diukur dari item pertanyaan yang diajukan, cukup tinggi yakni sebesar 76 % dari tingkat kepuasan kerja tertinggi yang diharapkan. Namun, ketika peneliti mencoba menelaah secara manual jawaban responden, ada beberapa yang merasakan ketidakpuasan terhadap aspek-aspek pekerjaannya di kompleks Muhammadiyah Gadung. Diantaranya, sekitar 14 orang tidak merasa puas terhadap kemampuan pimpinan dalam menangani permasalahan dan mengambil keputusan, 13 orang tidak cukup puas dengan gaji yang didapatkan, 11 orang tidak puas dengan kurangnya penghargaan yang diperoleh ketika melakukan tugas dengan baik, 10 orang tidak puas dengan kondisi umum lingkungan kerja, dan ada 9 orang yang tidak merasa puas karena kurang diberi kesempatan untuk menjadi diri-sendiri dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Berdasarkan hasil deskriptif dan pengujian regresi di atas, dapat dinyatakan meskipun rata-rata tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai cukup tinggi, akan tetapi tidak mempengaruhi tingkat OCB pegawai di lingkungan kompleks Muhammadiyah Gadung Surabaya karena munculnya OCB di lingkungan kompleks Muhammadiyah Gadung lebih banyak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tidak adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB ini bisa disebabkan oleh beberapa hal sebagaimana disampaikan oleh Kabul wahyu Utomo yaitu, pertama banyaknya item pertanyaan OCB yang dihilangkan dari daftar pertanyaan karena tidak memenuhi unsur validitas, sehingga dalam penelitian ini hanya menggunakan 19 item pertanyaan valid dari 30 item pertanyaan yang seharusnya digunakan untuk mengukur OCB sebagaimana digunakan oleh peneliti terdahulu, sehingga dari sisi alat ukur, item yang digunakan tidak sama dengan penelitian terdahulu. Kedua, Item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini menerjemahkan secara langsung dari jurnal luar negeri tanpa dilakukan modifikasi bahasa dan penyesuaian budaya sehingga dimungkinkan ada ketidaksesuaian dengan sosio kultural responden.⁸⁷

Selain itu secara empiris dapat ditemukan bahwa mayoritas pelaku pendidikan di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung adalah orang-orang yang tujuan awal melibatkan diri di dalamnya adalah untuk mendedikasikan diri mereka pada tercapainya cita – cita dakwah Muhammadiyah sehingga loyalitas dan kontribusi mereka pada perguruan Muhammadiyah Gadung bukan didorong oleh kepuasan mereka atas fasilitas yang diterima, hal ini selaras dengan artikel Haidar Nashir yang menyatakan bahwa sebagai gerakan Islam arus-tengah (moderat) yang kehadirannya cukup terbuka dan inklusif, Muhammadiyah laksana

⁸⁷ Kabul Wahyu Utomo, Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dan Hubungannya dengan OCB, Komitmen dan Kepuasan Kerja, Tesis tidak diterbitkan, UGM, 2001

”*melting pot*” yang di dalamnya tumbuh beragam orang yang ingin berkiprah untuk ”membesarkannya”.⁸⁸

Pada pengujian hipotesis ketiga, hasil uji statistik atas pengaruh parsial komitmen organisasi terhadap perilaku *Organizational Citizenship* mengindikasikan bahwa variabel komitmen dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku *citizenship* pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya, meskipun pengaruh tersebut sangat kecil yakni hanya sebesar 14,75 %. Hal ini berarti bahwa perubahan yang terjadi pada komitmen pegawai di lingkungan Komplek Pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya akan diikuti oleh perubahan yang searah pada perilaku *Organizational Citizenship*-nya.

Ditinjau dari sisi kualitas jawaban yang diberikan oleh responden atas item pertanyaan terkait dengan komitmen organisasi didapatkan nilai skor total dari jawaban yang diberikan responden adalah sebesar 7765 atau 80% dari total skor maksimal sebesar 9750 (nilai total skor maksimal didapatkan dengan asumsi seluruh responden memberikan jawaban dengan skor tertinggi atau 5). Persentase skor tersebut mengindikasikan bahwa tingkat komitmen secara umum dari pegawai di lingkungan pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya yang diukur dari item pertanyaan yang

⁸⁸ Dr.Haedar Nashir, “*Revitalisasi Gerakan Muhammadiyah*”, diakses tanggal 2 Maret 2010, jam 06.00 WIB, dari <http://muhammadiyahstudies.blogspot.com>.

diajukan, sangatlah tinggi yakni sebesar 80 % dari tingkat komitmen tertinggi yang diharapkan.

Tingginya tingkat komitmen yang dimiliki oleh pegawai di lingkungan pendidikan Muhammadiyah Gadung tersebut dalam sudut pandang afektif, yang lebih menekankan pada kesamaan nilai dasar dan tujuan organisasi, dapat dipahami mengingat bahwa pendidikan di lingkungan Muhammadiyah Gadung dibangun atas dasar kesamaan prinsip dan ikatan – ikatan emosional dengan Muhammadiyah serta ikatan ideologis untuk memperjuangkan nilai – nilai Islam dan Kemuhammadiyah. Disamping itu jiwa pendidik dan kecintaan mereka pada dunia pendidikan juga turut mendukung tingginya komitmen tersebut. Kesamaan nilai dasar inilah yang dimungkinkan menjadi media pemersatu sekaligus motivator utama bagi orang – orang yang berkontribusi pada perguruan ini termasuk pegawai – pegawai didalamnya. Hal ini nampak pada jawaban responden yang memberikan nilai positif pada 25 item pengukuran variabel komitmen organisasi yang 10 di antaranya mengekspresikan komitmen afektif seperti perasaan memiliki lembaga tempat dia bekerja, merasa menjadi bagian dari keluarga besar, merasa selaras dengan nilai-nilai yang ada pada lembaga tempat bekerja, dan seterusnya. Komitmen tinggi atas nilai-nilai dasar dan ikatan emosional yang dimiliki inilah diantaranya yang mendorong pegawai untuk melakukan sesuatu yang berkontribusi positif melebihi standar

kerjanya (OCB), sehingga diharapkan dengan perilaku *citizenship* ini tujuan dan nilai – nilai dasar yang diperjuangkan dapat tercapai.

Temuan pengaruh komitmen terhadap OCB dalam perspektif afektif ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Busaidi dan Kuehn yang juga menemukan adanya hubungan antara komitmen afektif dengan perilaku *Organizational Citizenship* pada institusi Public Service di negara Oman.

Secara empiris, kesediaan warga Muhammadiyah khususnya di lingkungan pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya untuk melakukan aktifitas di luar tugas yang semestinya tanpa menerima kompensasi *salary* atau fasilitas lain adalah menjadi hal yang lazim, hal ini nampak dari banyaknya aktivis yang beraktifitas di dalam organisasi Muhammadiyah maupun organisasi otonom di bawah Muhammadiyah (Ikatan Remaja Muhammadiyah, Pemuda Muhammadiyah, Aisyiyah, Nasyiatul Aisyiah,dll), hal ini dilakukan semata – mata karena kecintaan mereka pada Muhammadiyah serta keinginan kuat untuk memperjuangkan nilai-nilai Islam dalam Muhammadiyah.

Tidak dapat dipungkiri, bahwa manusia bertingkah laku pasti didasari oleh suatu motif. Menurut Sarlito Wirawan Sarwono, motif berarti rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga bagi terjadinya tingkah laku.⁸⁹ Bisa dikatakan pula, motif adalah latar belakang atau alasan

⁸⁹ Sarlito Wirawan Sarwono, *Pengantar Umum Psikologi*, (Jakarta : Bulan Bintang, 1984), hal.57.

mengapa orang bertindak laku. Menurut Keith Davis dan Newstrom, motivasi yang mempengaruhi seseorang dalam bertindak laku terbagi atas empat pola, yaitu *pertama, motivasi berprestasi*, yaitu dorongan untuk mengatasi tantangan, untuk maju dan berkembang; *kedua, motivasi berafiliasi*, yaitu dorongan untuk berhubungan dengan orang lain secara efektif; *ketiga, motivasi berkompetensi*, yaitu dorongan untuk mencapai hasil kerja dengan kualitas tinggi; dan keempat, *motivasi berkekuasaan*, yaitu dorongan untuk mempengaruhi orang lain dan situasi. Keempat pola motivasi tersebut dapat menggerakkan dan mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas, baik secara simultan maupun terpisah.⁹⁰

Berdasarkan paradigma yang dikembangkan oleh Niehof yang dipaparkan dalam penelitian Dwi Hardaningtyas, menyebutkan bahwa istilah *afiliatif* digunakan sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk tujuan membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Individu yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan kerjasama pada tempat yang tinggi. Individu dengan motif afiliasi, selalu berusaha membantu orang lain ketika mereka membutuhkan bantuan, atau sekedar menyampaikan suatu informasi karena hal tersebut menguntungkan penerima. Individu ini akan bersungguh-sungguh karena seseorang (atasan maupun rekan kerja) membutuhkan mereka. Hasil *performance* mereka tidak sebanding dengan

⁹⁰ Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku dalam organisasi*, terj. Agus Dharma (Jakarta : Erlangga, 1996), hal.87.

perhatian atau keuntungan yang diterima oleh orang lain. Mereka menempatkan prioritas pada OCB, meskipun kadang-kadang merugikan dirinya.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dengan OCB, karena individu yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen mereka terhadap orang lain dalam organisasi, rekan kerja, manajer atau pimpinan. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerja sama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada dalam kelompok. Selama individu tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai bagi dirinya, OCB akan tetap berlanjut. Pada individu ini, pemberian dan pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spiritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi.⁹¹

Berbicara tentang nilai spiritual dan moral pada komitmen, dapat dikaitkan dengan pendapat Ary Ginanjar Agustian yang menyatakan bahwa komitmen didasari oleh prinsip malaikat. Manusia bisa meneladani sosok malaikat. Malaikat adalah makhluk mulia yang sangat dipercaya oleh Allah untuk menjalankan segala perintah-Nya. Seberat apapun pekerjaan yang diberikan kepada mereka, akan dilaksanakan sepenuh hati. Prinsipnya tunggal, yaitu hanya berpegang dan percaya sepenuhnya

⁹¹ Niehof, sebagaimana dikutip oleh Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2007.

kepada Allah SWT. Inilah contoh integritas yang sesungguhnya, suatu integritas total yang telah menghasilkan kepercayaan yang maha tinggi. Keteladanan yang bisa diambil dari sifat malaikat adalah kepercayaan yang dimilikinya, loyalitas dan integritasnya yang sangat mengagumkan. Loyalitas adalah kesetiaan pada prinsip yang dianut, sedang integritas adalah bersikap jujur, konsisten, komitmen, berani dan dapat dipercaya. Ada perilaku yang menyertai komitmen, yaitu prinsip untuk memberikan perhatian dan kasih sayang pada orang lain. Prinsip memberi, mengawali dan menolong orang lain dengan tulus dan ikhlas akan menghasilkan energi kepercayaan pada orang lain dan menghasilkan integritas yang positif. Pada intinya, prinsip seperti malaikat adalah seseorang yang memiliki tingkat loyalitas tinggi, komitmen yang kuat, memiliki kebiasaan untuk mengawali dan memberi, suka menolong orang lain dan memiliki sikap saling percaya.⁹²

Pembahasan selanjutnya, dari sisi komitmen Normatif, tingginya tingkat komitmen pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung juga didorong oleh sebuah kewajiban atau konsekuensi logis ketika mereka bersedia bergabung di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya, selain itu komitmen ini juga muncul sebagai akibat dari implementasi aturan – aturan dalam lembaga pendidikan Muhammadiyah yang mengikat pegawai untuk tetap loyal pada pekerjaannya.

⁹² Ary Ginanjar Agustian, *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosional dan Spiritual, ESQ (Emotional Spiritual Quotient)*, (Jakarta : Penerbit Arga, Cetakan Pertama, 2001), hal 85.

Komitmen normatif yang dimiliki pegawai di lingkungan Komplek Pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya ini nampak dari jawaban yang diberikan responden atas 25 pertanyaan komitmen organisasi yang 8 pertanyaannya terkait dengan komitmen normatif seperti pertanyaan bahwa Lembaga Pendidikan Muhammadiyah Gadung layak menerima loyalitas mereka, mereka merasa punya tanggungjawab tinggi terhadap lembaga ini, merasa bahwa keputusan bergabung dalam lembaga ini adalah keputusan yang tepat, keinginan bekerja melebihi apa yang diminta demi kemajuan lembaga, dan seterusnya, dimana persentase total skor jawaban responden atas setiap item pertanyaan tersebut berkisar antara 72%-84% dari total skor yang diharapkan, artinya bahwa responden memberikan skor tinggi pada setiap pertanyaan – pertanyaan tersebut.

Selanjutnya Dunham, Grube, dan Castaneda menyebutkan bahwa komitmen normatif dapat disebabkan oleh adanya perasaan dibutuhkan (*organizational dependability*) dan partisipasi karyawan dalam organisasi (*percieved partycipatory management*). Artinya bahwa perasaan kewajiban untuk loyal tersebut juga dapat didorong oleh persepsi pegawai atas posisi yang mereka perankan dalam suatu tugas. Apabila pegawai merasa menjadi seseorang yang sangat dibutuhkan dalam sebuah tugas maka pegawai akan cenderung bertanggungjawab atas peran yang

dimilikinya tersebut dan sekaligus merasa berkewajiban untuk memainkannya dengan sebaik-baiknya.⁹³

Berangkat dari teori dan respon subyek tersebut menunjukkan bahwa perilaku *citizenhip* pegawai di lingkungan Komplek Pendidikan Muhammadiyah Gadung juga dipengaruhi oleh persepsi positif mereka terhadap peran yang mereka dapatkan dalam pekerjaannya di dunia pendidikan, dimana mereka merasa sangat dibutuhkan dalam pekerjaannya. Dengan kata lain bahwa dalam perspektif komitmen normatif, perilaku yang ditunjukkan oleh pegawai di lingkungan Komplek Pendidikan Muhammadiyah Gadung juga disebabkan oleh tanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan oleh lembaga tempat kerjanya. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian ini bahwa dalam dunia pendidikan dituntut adanya inovasi dan kreasi pengajar dalam proses belajar mengajar agar terwujud peserta didik yang berkualitas dan kompeten, meski tetap dalam bingkai aturan main dan kurikulum pengajaran yang ditetapkan. Dengan kewenangan dan kepercayaan yang diberikan tersebut pegawai bersedia melakukan sesuatu yang terbaik dalam tugas – tugasnya termasuk bekerja melebihi standar yang ditetapkan namun tetap memberikan kontribusi yang positif (OCB).

Temuan terkait pengaruh komitmen terhadap OCB dalam perspektif normatif ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Busaidi dan

⁹³ Randal B. Dunham, Jean A. Grube, and Costaneda Maria B., *Organizational Commitment : The Utility of an Integrate Definition*, *Journal of Applied Psychology*, Edisi 79, 370-380.

Kuehn (2002) yang juga menemukan adanya hubungan antara komitmen normatif dengan perilaku *Organizational Citizenship* pada institusi Public Service di negara Oman.

Dalam perspektif kontinuas yang mendasarkan komitmen pada pertimbangan pengorbanan (*cost*) dan motivasi untung - rugi bila tidak loyal pada organisasi, perilaku *Organizational citizenship* diantaranya dipengaruhi oleh motivasi pegawai agar tetap dilibatkan dalam komplek Pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya. Disamping itu perilaku OCB dalam sudut pandang kontinuans ini juga disebabkan oleh keinginan pegawai untuk mendapatkan apresiasi dan penghargaan dari atasannya.

Komitmen kontinuans ini nampak pada jawaban responden pada 7 pertanyaan yang terkait dengan kesediaan mereka untuk menerima hampir semua tugas yang diberikan agar dapat terus bekerja, banyaknya kondisi kehidupan pribadi yang akan terganggu bila meninggalkan lembaga ini, serta kesulitan bagi pegawai untuk meninggalkan lembaga ini saat ini, serta beberapa pertanyaan lain, dimana total skor yang diberikan di setiap item pertanyaannya tinggi yakni antara 60%-80% dari skor maksimal yang diharapkan.

Meskipun secara teoritis perilaku *Organizational Citizenship* merupakan perilaku yang tidak diatur dalam sistem penghargaan formal namun bukan berarti motivasi yang melatarbelakanginya serta efek yang ditimbulkannya selalu terlepas dari unsur penghargaan. Meskipun

pengaruh tersebut sifatnya tidak langsung, namun perilaku OCB yang dilakukan pegawai akan menyebabkan penilaian positif dari atasan terhadap pegawai yang melakukannya dan dengan penilaian positif tersebut diharapkan mampu berpengaruh pada kelanggengan pekerjaannya sehingga pegawai akan tetap mendapatkan keuntungan – keuntungan dari pekerjaannya.

Pada akhirnya dapat dinyatakan bahwa komitmen tinggi yang dimiliki pegawai di lingkungan kompleks pendidikan Muhammadiyah gadung Surabaya ternyata berpengaruh pada perilaku *Organizational Citizenship* mereka dalam bentuk kesediaan melakukan apapun yang terbaik demi kemajuan lembaga pendidikan Muhammadiyah Gadung meskipun apa yang dilakukan tersebut di luar tugas yang seharusnya diemban serta tidak berimplikasi secara langsung pada kompensasi gaji dan fasilitas yang diterima. Temuan ini sekaligus mendukung beberapa penelitian sebelumnya dari Kuehn dan Al-Busaidi yang berjudul “*Citizenship Behavior in-non Western Contest : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB*”, yang diantaranya menemukan adanya hubungan positif antara Komponen Komitmen Organisasi dengan OCB. Penelitian dari Kabul Wahyu Utomo yang berjudul “*Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dan Hubungannya dengan OCB, Komitmen dan Kepuasan Kerja pada Kantor Pemda Tk. II Kabupaten Kebumen Jawa Tengah*”, yang diantaranya menemukan adanya hubungan

yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB. Serta beberapa penelitian lain yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya.