

**Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Mediasi Kepuasan Kerja
(Studi pada Anggota Polisi POLDA Jawa Tengah)**

Effect of Work Life Quality (QWL) and Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Mediation of Job Satisfaction (Study on Police Members within the Central Java Regional Police)

Erwin Iswiarto

Program Pascasarjana Universitas Stikubank
eiswiarto@gmail.com

Euis Soliha

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Stikubank
euissoliha@edu.unisbank.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study was to examine the effect of work life quality and motivation on Polri member Organizational Citizenship Behavior with moderating variable job satisfaction. This research was conducted in the Central Java Regional Police (Polda), with the sampling technique using the Nonprobability Sampling technique, especially the Convenience Sampling and Judgment Sampling as many as 100 members of the national police as respondents. This study uses multiple regression analysis techniques. The research instrument used in this study fulfills the requirements for validity and reliability. Hypothesis testing results indicate that work life quality and motivation have a positive effect on Organizational Citizenship Behavior, Job Satisfaction significantly is not a factor that mediates the influence of work life quality on Organizational Citizenship Behavior and motivation towards Indonesian Police Citizenship Behavior members.

Keywords : Quality of work life, Motivation, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior.

P E N D A H U L U A N

Setiap organisasi berkepentingan terhadap kinerja terbaik yang mampu dihasilkan oleh rangkaian sistem yang berlaku dalam organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci untuk mendapatkan kinerja terbaik, karena selain menangani masalah ketrampilan dan keahlian, manajemen SDM juga berkewajiban membangun perilaku kondusif karyawan untuk mendapatkan kinerja terbaik (Zin, 2004). Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal factor) maupun upaya strategis dari perusahaan (Raduan et al., 2006). Faktor-faktor internal tersebut misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain. Sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena

keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Sumber daya manusia (Polri) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan organisasi (Krietner dan Kinicki, 2004).

Seiring perkembangan jaman saat ini, anggota Polri cenderung lebih memperhatikan kualitas hidup (*quality of life*), konsekuensinya isu-isu mengenai kualitas hidup pekerja (*Quality of work life / QWL*) menjadi persoalan penting bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi (Lian, Lin, & Wu, 2007). Pendapat senada dikemukakan oleh Greenberg & Baron seperti yang dikutip oleh Kembaren (2009), terdapat kecenderungan untuk secara sistematis meningkatkan kualitas hidup melalui pengalaman kerja. Hal tersebut dikarenakan semakin banyak orang yang menuntut

pemenuhan kebutuhan pribadi dalam bekerja (*White, 2007*).

Beberapa peneliti seperti *Sirgy, Efraty, Siegel, dan Lee (2001)* secara khusus meneliti mengenai pengukuran QWL berdasarkan teori kebutuhan Maslow dan teori kelebihan (*spillover theories*). Pengukuran tersebut dirancang untuk mengungkap sejauh mana lingkungan kerja, persyaratan kerja, perilaku supervisi, dan program-program penunjang dalam organisasi yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan seorang anggota Polri. Pengukuran tersebut berdasarkan tujuh dimensi kebutuhan *Maslow*, yaitu kebutuhan akan kesehatan dan keamanan, kebutuhan ekonomi, kebutuhan sosial, pengakuan dan penghargaan kerja, aktualisasi, kebutuhan akan pengetahuan, dan kebutuhan estetika.

Penelitian yang dilakukan oleh *Wyatt dan Wah (2001)* terhadap pekerja di Singapura berangkat dari isu-isu yang berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja. Semakin berkembangnya industrialisasi dan pertumbuhan ekonomi harus diikuti dengan pertumbuhan yang sama dalam hal pengembangan organisasi dan kerangka kerja untuk mendukung, melengkapi dan memelihara kelangsungan proses tersebut. Penelitian tersebut menyatakan bahwa pekerja ingin diperlakukan sebagai individu yang dihargai di tempat kerja. Kinerja yang bagus akan dihasilkan pekerja jika mereka dihargai dan diperlakukan seperti layaknya manusia dewasa.

Kualitas kehidupan kerja (*quality work life*) dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan (*Raduan et al., 2006*) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (*Sardzoska, 2010*) *Quality of Work Life (QWL)* merupakan suatu konsep manajemen dalam rangka perbaikan kualitas

sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan.

Gibson et al (1995), mengemukakan tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Salah satu tujuan bekerja adalah memperoleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain : situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan dan kepemimpinan serta faktor lain. (*Lodge & Derek, 1992*), dalam (*Waridin & Masrukhin, 2006*). Orang akan merasa puas apabila tidak ada perbedaan (*discrepancy*) antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan. Meskipun terdapat perbedaan akan tetapi kalau perbedaan tersebut positif maka orang atau pegawai akan merasa puas, demikian juga sebaliknya. Pegawai akan merasa puas bila mendapatkan sesuatu yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhannya yang terpenuhi akan semakin puas, begitu sebaliknya.

Institusi Polri sebagai suatu organisasi pada hakikatnya merupakan kumpulan dari berbagai macam tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Polri yang terkait satu dengan lain hingga menjadi satu kesatuan yang utuh. Mekanisme tupoksi tersebut mempengaruhi dan membentuk terciptanya iklim organisasi yang dirasakan oleh organisasi tersebut. Setiap anggota Polri mempunyai perbedaan dalam menangkap iklim organisasi, yang mungkin dirasakan dapat memberi semangat dalam bekerja, atau justru sebaliknya sebagai suatu tekanan, yang dapat membuat perilaku anggota tidak sejalan dengan iklim organisasi yang diharapkan.

Perilaku-perilaku yang berkaitan dengan sumber daya manusia akan menjadi bahasan yang cukup penting bagi organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Adanya visi dan misi dalam suatu organisasi diharapkan mampu menjadi tolak ukur bagi anggota Polri dalam bekerja sesuai dengan tugasnya masing-masing. Selain itu kinerja dari sebuah Institusi sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada. Menurut *Gibson (dalam susanty, 2012)*, kinerja organisasi tergantung pada kinerja individu. Organisasi terdiri dari

sekelompok individu yang mempunyai karakteristik berbeda antar anggota organisasi tersebut.

Hasil survei yang dilakukan oleh *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007)* menunjukkan bahwa upaya untuk memperoleh kehidupan kerja yang lebih baik serta pencapaian kesejahteraan (*well being*) bagi anggota Polri menjadi masalah yang semakin urgent untuk lebih diperhatikan. Selain masalah lingkungan fisik yang harus terus ditangani, masalah sosial dan psikologis juga mulai muncul Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh tim survei QWL selama 30 tahun di Amerika Serikat secara konsisten menunjukkan hasil bahwa QWL tinggi di tempat kerja dapat menurunkan tingkat stres di tempat kerja, meningkatkan produktivitas dan loyalitas terhadap institusi (*Team QWL Survey, 2007*). Melalui *survey* tersebut diketahui berbagai faktor yang mempengaruhi QWL diantaranya adalah konteks internasional, konteks nasional, situasi organisasi, tempat kerja, faktor pekerjaan, faktor keluarga, serta faktor individu yang bersangkutan. Penelitian terakhir yang dilakukan oleh tim survei QWL (2007) diperoleh hasil bahwa faktor psikologis yaitu kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap QWL.

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari anggota Polri dan komitmen organisasi yang tinggi (*Robbin & Judge, 2007*). Ketika anggota Polri merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka anggota Polri tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan institusinya karena keyakinannya terhadap organisasinya (*Luthans, 1995*).

Ketika seseorang mempunyai perilaku kewarganegaraan (OCB) dan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi, anggota Polri akan memberikan pelayanan yang baik dan begitu juga sebaliknya, ketika

anggota Polri saja tidak mengalami kepuasan maka pelayanan yang diberikan kepada publik masyarakat juga kurang optimal. Semakin tinggi komitmen organisasi, maka semakin tinggi juga *Organizational Citizenship Behavior* pada diri anggota Polri, demikian pula sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi, maka semakin rendah pula OCB pada diri anggota Polri. Namun pada kenyataannya, sikap sukarela anggota Polri yang dilakukan dalam mengedepankan kepentingan organisasi dinilai masih kurang, masih terjadi ketidakpuasan anggota Polri untuk mendapatkan haknya, dan hal ini terjadi karena komitmen organisasi yang kurang dari anggota Polri itu sendiri. Alasan penelitian ini dilakukan karena adanya permasalahan mengenai komitmen organisasi yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada anggota Polri. Sehingga muncul pertanyaan apakah komitmen organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap meningkatnya *Organization Citizenship Behavior* pada anggota Polri, atau sebaliknya malah memberikan dampak yang signifikan terhadap menurunnya OCB. Pentingnya komitmen organisasi dalam diri anggota Polri, menjadikan anggota Polri mampu mengembangkan *Organizational Citizenship Behavior* sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Kontribusi OCB merupakan penyumbang yang mungkin atau tidak mungkin menguntungkan pada masa depan. Intinya adalah penghargaan yang bertambah kepada OCB merupakan tidak langsung dan tidak pasti, dibanding dengan kontribusi formal seperti produktivitas yang tinggi atau teknik yang baik atau solusi yang inovatif (*Organ et al., 1995*). Secara umum, OCB mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian dari *job description* anggota Polri secara formal (misalnya, membantu rekan kerja; sopan kepada orang lain), atau perilaku yang anggota Polri tidak dihargai secara formal (*Jex, 2002*). *Bogler dan Somech (2005)* mengatakan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah perilaku sekehendak hati yang diarahkan oleh individu atau organisasi secara keseluruhan. Dari beberapa pendapat mengenai OCB dapat disimpulkan bahwa OCB

merupakan perilaku sukarela yang melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)
Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (*Organ, 1988, dalam Robbins, 2001*).

Kualitas Kehidupan Kerja *Quality of Work Life (QWL)*

Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan, adanya kesempatan bagi karyawan untuk turut berperan menentukan cara bekerja dan sumbangan yang dapat diberikan karyawan pada organisasi *Zin (2004)*. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menurut *Zin (2004)* adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan dan pengembangan, yaitu terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.
2. Partisipasi, yaitu adanya kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhadap pekerjaan.
3. Sistem imbalan yang inovatif, yaitu bahwa imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standard hidup karyawan yang bersangkutan dan sesuai dengan standard pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.
4. Lingkungan kerja, yaitu tersedianya lingkungan kerja yang kondusif, termasuk di dalamnya penetapan jam kerja,

peraturan yang berlaku kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Motivasi

M.c Clelland yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012:281), menyatakan bahwa : “Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif”. Dari beberapa definisi diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

Indikator Motivasi Kerja Menurut David C. Mc.Clelland dalam Steers dan Braunstein (1976:254), menyebutkan bahwa indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement*), Kebutuhan untuk berprestasi merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang untuk mengembangkan kreativitasnya dan mengarahkan kemampuannya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Seseorang yang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan memperoleh pendapatan yang besar, sehingga dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan.
2. Kebutuhan berafiliasi (*need for affiliation*), Merupakan keinginan memiliki kebutuhan untuk bersosialisasi dan ineraksi dengan individu lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan dengan orang lain.
3. Kebutuhan kekuatan (*need for power*), Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang dengan mengarahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik di dalam organisasi. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh

atasan agar bawahannya termotivasi untuk bekerja lebih giat.

Kepuasan Kerja

Menurut *Robbins and Judge (2009)* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter-karakter pekerjaan tersebut, ada lima faktor kepuasan kerja yaitu :

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan
Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.
2. Kepuasan terhadap imbalan
Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja diorganisasi itu.
3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan
Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi.
4. Kepuasan terhadap rekan kerja
Pegawai merasa puas terhadap rekan – rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.
5. Kesempatan Promosi
Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

Aspek Kepuasan Kerja/ Faktor Kepuasan Kerja Menurut (*Levi, 2002*), ada beberapa aspek yang ada dalam kepuasan kerja, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (work it self)
Adalah bahwa setiap pekerjaan membutuhkan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sulit tidaknya suatu pekerjaan dan juga perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (Supervision)
Seorang atasan yang baik artinya dapat menghargai pekerjaan bawahannya. Untuk seorang bawahan, atasan dapat dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.
3. Teman Sekerja (Workers)
Yaitu faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan

atasannya dan dengan pegawai yang lainnya, baik yang sama ataupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (Promotion)
Adalah faktor yang berkaitan dengan ada tidaknya kesempatan untuk mendapatkan peningkatan karir selama bekerja.
5. Gaji/Upah (Pay)
Yaitu faktor pemenuhan kebutuhan hidup para karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Hubungan antar variabel penelitian dan pengembangan hipotesis

Hubungan Kualitas Kehidupan kerja dengan Kepuasan Kerja

Teti Nurhayati (2014), Konsep kualitas kehidupan kerja Quality of Work Life (QWL) pada dasarnya mengungkapkan pentingnya menghargai nilai-nilai manusia di lingkungan kerja sehingga konsep-konsep ini menjadi landasan utama bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan QWL. Jika QWL dalam organisasi telah terealisasi dengan baik, akan sangat berperan dalam penciptaan Komitmen Organisasi pada karyawan perusahaan yang dirujuk. Efek dari Quality of Work Life pada Komitmen Organisasi menunjukkan adanya hubungan yang positif antara elemen menuju QWL untuk komitmen organisasi, yaitu semakin besar pengaruh elemen QWL, maka akan semakin loyal karyawan (kepuasan kerja) di tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa QWL berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi oleh karena itu, hipotesis QWL positif dan signifikan efek pada komitmen organisasi dapat diterima.

Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001) Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja perusahaan (May dan Lau, 1999) Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal

dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997). Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : *Quality of Work Life (QWL)* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja anggota Polri di lingkungan Polda Jateng.

Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Nining Ratnaningsih (2018), Pengaruh Promosi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dilatarbelakangi dengan masih rendahnya kepuasan kerja akibat kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya dalam mencapai target. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan para atasan, mematuhi peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan suasana kerja yang sering kali kurang ideal, dan sebagainya. Analisis membuktikan bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya semakin tinggi promosi semakin meningkat pula kepuasan kerja. Variabel motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja yang artinya semakin baik motivasi cenderung semakin meningkat kepuasan kerja. Selanjutnya promosi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja disimpulkan jika promosi dan motivasi meningkat, maka meningkat pula kepuasan kerja.

Tuna et al. (2011) melakukan penelitian pada industri rumah sakit di Turki dan menyimpulkan bahwa Motivasi meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian Ismail et al. (2011) menunjukkan bahwa Motivasi berkorelasi positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Farahani et al. (2011) membuktikan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara Motivasi dengan kepuasan kerja. Yang, Mu-Li (2012) menemukan bahwa dimensi Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja. Hasil

penelitian yang dilakukan oleh Dunn et al. (2012) terhadap organisasi di AS dan Israel memberikan bukti yang mendukung bahwa Motivasi secara signifikan dan positif berhubungan dengan kepuasan kerja. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2 : Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja anggota Polri di lingkungan Polda Jateng.

Hubungan Kualitas kehidupan kerja dengan OCB

Oktiawandhani, Putri Utami (2017), Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki persepsi yang positif terhadap kualitas kehidupan kerja. Hasil penelitian menunjukkan tingkat kualitas kehidupan kerja tergolong cukup baik, sedangkan tingkat organizational citizenship behavior (OCB) juga tergolong cukup baik. Dari hasil analisa yang telah dilakukan juga diketahui bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki kontribusi besar terhadap OCB.

Menurut *Robbins dan Judge (2008)*, karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Penelitian *MacKenzie et al. (1998)* juga menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memotivasi karyawan untuk melakukan OCB secara sukarela.

Murphy et al. (2002) menemukan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap OCB. *Schappe (1998)* membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan OCB. Penelitian *Krishnan et al. (2009)* menunjukkan bahwa baik kualitas kehidupan kerja intrinsik maupun kualitas kehidupan kerja ekstrinsik berpengaruh signifikan terhadap OCB staf. Penelitian William dan Anderson (1991) menemukan hubungan positif antara kualitas kehidupan kerja ekstrinsik dan intrinsik dengan masing-masing dimensi OCB. Mohammad et al.

(2011) mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja, baik ekstrinsik dan intrinsik sangat penting dalam memprediksi perilaku kewargaan organisasi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja intrinsik dan ekstrinsik memiliki hubungan yang positif dengan OCB.

Footte dan Tang (2008) membuktikan bahwa hubungan antara kualitas kehidupan kerja dan OCB terbukti signifikan. *Bolon (1997)* mengemukakan bahwa kualitas kehidupan kerja dan kepuasan kerja adalah dua variabel yang paling penting sebagai prediktor perilaku OCB. Menurut *Alotaibi (2001)*, variabel persepsi keadilan, komitmen organisasi dan kualitas kehidupan kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap perilaku OCB. Penelitian *Huang et al. (2012)* pada perawat di rumah sakit Taiwan membuktikan bahwa rumah sakit dapat meningkatkan OCB karyawan dengan mempengaruhi *organization's ethical climate*, kualitas kehidupan kerja, dan kepuasan kerja. *Jahangir et al. (2004)* membuktikan bahwa kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB karyawan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

H3 : Quality of Work Life (QWL) berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan Polda Jateng.

Hubungan Motivasi dengan OCB

Abda Alif (2015), Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Kepuasan dipengaruhi oleh motivasi kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja pada perilaku organisasi kewarganegaraan (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai interveningvariable. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja tidak berpengaruh positif dan

signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasional, pengembangan karir adalah efek positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, lingkungan kerja tidak positif dan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi, kepuasan kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi perilaku kewargaan organisasional dan lingkungan kerja melalui kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku organisasi organisasi. Temuan lain adalah perilaku kewargaan organisasional (OCB) dapat ditingkatkan karena lingkungan kerja, tetapi dengan kondisi bahwa karyawan puas pertama.

Hasil penelitian *Lian dan Tui (2012)* menunjukkan bahwa Motivasi memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap OCB bawahan. *Barbuto (2005)* menyatakan bahwa Motivasi berpengaruh terhadap karyawan untuk melakukan perilaku ekstra peran atau OCB. *Lamidi (2008)* menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap OCB dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh *Nguni (2005)* juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dan positif antara kepemimpinan terhadap perilaku OCB dari para guru. Penelitian yang dilakukan oleh *Piccolo dan Colquitt (2006)* menemukan bahwa efek tidak langsung melengkapi efek langsung dari Motivasi terhadap kepuasan kerja dan OCB. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4 : Motivasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan Polda Jateng.

Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB

Abda Alif (2015), Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Kepuasan Kerja berpengaruh antara lain : (1) Kepuasan Kerja tidak ada efek signifikan pada OCB. (2) Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Komitmen*. (3) *Komitmen Organisasi* berpengaruh signifikan terhadap OCB. (4) Kepuasan Kerja berpengaruh

signifikan terhadap OCB melalui Komitmen Organisasi.

Menurut *Robin dan Judge (2007)*, Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, salah satunya karena adanya Kepuasan Kerja yang tinggi (*Darmawati, Hidayati, & Herlina, n.d.*). Ketika karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (*Luthans, 1996*). *Ehrhart (2004)* menunjukkan bahwa membantu pertumbuhan dan keberhasilan dari para pengikut (karyawan) adalah cara di mana *servant leadership* dapat mempengaruhi mereka untuk menunjukkan

organizational citizenship behavior. Di samping itu, *Scholl (1981)* dan *Weiner (1982)* menyajikan model hubungan antara kepuasan kerja dan OCB. Model dari *Scholl (1981)* mendefinisikan Kepuasan Kerja sebagai suatu kekuatan stabilisasi yang bertindak untuk memelihara arah perilaku seseorang tetap pada jalur mendukung organisasi, ketika harapan ataupun kondisi keadilan yang diharapkan tidak terjadi dan tidak sesuai fungsi normalnya. Berdasarkan beberapa hasil penelitian yang diungkapkan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H5 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan Polda Jateng.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory Research*) yang berusaha untuk menjelaskan serta menyoroiti hubungan antara variabel-variabel yang diajukan dalam penelitian serta menjelaskan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, disamping itu untuk menguji hipotesis yang diujikan (*M. Singarimbun, 1992*). Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang bersumber dari responden langsung, berupa rekapitulasi data yang berskala ordinal yang diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner pada responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini.

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui sumber perantara) dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti (*Fuad Mas'ud, 2004*). Data primer ini khusus dikumpulkan untuk kebutuhan riset yang sedang berjalan. Data primer dalam penelitian ini adalah data tentang profil sosial dan identifikasi responden, berisi data responden yang berhubungan dengan identitas responden dan keadaan sosial seperti: jenis kelamin, status, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja dari responden.

Fuad Mas'ud (2004) menyatakan bahwa data sekunder adalah data yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi: data dari Institusi Akademik tentang data tingkat absensi, jenis hukuman disiplin dan jenis pendidikan dan pelatihan.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian

Variabel penelitian dapat diklasifikasikan berdasar hubungan antar variable, antara lain sebagai berikut :

1. Variabel Independent Menurut *Sugiyono (2014:61)*, pengertian variabel independent adalah sebagai berikut: "Variabel Independent (bebas) adalah merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent (terikat)".
2. Variabel Intervening Menurut *Sugiyono (2014:63)*, pengertian variabel intervening adalah sebagai berikut: "Variabel intervening (penghubung) adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen

dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur”.

3. Variabel Dependent Menurut *Sugiyono (2014:61)*, pengertian variabel dependent

adalah sebagai berikut: “Variabel dependent (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”.

Definisi Konsep Operasional Variabel dan Skala pengukuran Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
		Dimensi	Indikator
<i>Organization Citizenship Behaviour</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> didefinisikan sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (<i>discretionary</i>), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. (<i>Organ, 1988, dalam Robbins, 2001</i>)	<i>Altruism</i> (Mementingkan Kepentingan Orang Lain)	1. Toleransi tinggi. 2. Membantu orang lain. 3. Kerjasama. 4. Lebih banyak mengalah.
		<i>Conscientiousnesi</i> (Sikap Hati-Hati)	5. Kehadiran. 6. Mematuhi aturan. 7. Disiplin. 8. Tingkat ketelitian yang tinggi.
		<i>Sportsman (Sportif) dan Curtessy</i>	9. Mengerti keadaan. 10. Mengakui kesalahan.
		<i>Civic Vertue</i> (Warga Negara Yang Baik)	11. Aktivitas diluar tugas. 12. Partisipasi yang continue. 13. Selalu menambah informasi.
		<i>Courtesy</i>	14. Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja 15. Menyelesaikan permasalahan

Lanjutan Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
		Dimensi	Indikator
Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Work Life</i>)	Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan, adanya kesempatan bagi karyawan untuk turut berperan menentukan cara bekerja dan sumbangan yang dapat diberikan karyawan pada organisasi <i>Zin (2004)</i> ,	Pertumbuhan dan pengembangan	1. Pengembangan karier 2. Pelatihan 3. Promosi jabatan 4. Tugas yang sesuai keahlian
		Partisipasi	5. Loyalitas 6. Sumbangsih ide-ide kreatif 7. Tanggung jawab
		Sistem imbalan yang inovatif	8. Pemenuhan kebutuhan sehari-hari. 9. Timbul semangat dan gairah kerja. 10. Adil. 11. Mengikuti zaman.
		Lingkungan kerja	12. Kebersihan. 13. Penerangan. 14. Pertukaran udara. 15. Jaminan keamanan dan ketenangan.
Motivasi	Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif". (<i>M.c Clelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2012:281)</i> ,	Kebutuhan prestasi	1. Menikmati pekerjaan yang menantang 2. Target prestasi 3. Cara mengatasi kesulitan pekerjaan 4. Bekerja dibawah tekanan
		Kebutuhan berafiliasi	5. Menjalin hubungan baik dengan orang lain 6. Memahami orang lain 7. Memiliki inisiatif
		Kebutuhan untuk berkuasa	8. Pengambilan keputusan 9. Menghargai rekan kerja 10. Mengutamakan kepercayaan

Lanjutan Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
		Dimensi	Indikator
Kepuasan Kerja	Kepuasan kerja merupakan perasaan positive tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi karakter - karakter pekerjaan tersebut <i>Robbins and Judge (2009)</i> .	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyenangi/menyukai pekerjaannya 2. Mau mengorbankan diri walaupun susah untuk hasil terbaik 3. Bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik 4. Mengikuti aturan dan disiplin dalam bekerja 5. Mempunyai prestasi kerja 6. Puas dengan tanggung jawab pekerjaan 7. Sarana dan prasarana yang menunjang
		Pengawasan/ Supervisi Atasan (<i>Supervision</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 8. Pemberian arahan atasan kepada bawahan dalam pekerjaan 9. Adanya umpan balik dari atasan 10. Kontrol seimbang antara atasan dan bawahan 11. Atasan memberikan bimbingan dalam pekerjaan
		Rekan kerja (<i>Workers</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 12. Suasana dan lingkungan kerja menyenangkan 13. Dukungan dan hubungan baik dari rekan kerja 14. Diakui sebagai karyawan yang berharga

Lanjutan Definisi Konsep dan Definisi Operasional

Variabel	Definisi Konsep	Definisi Operasional	
		Dimensi	Indikator
		Promosi (<i>Promotion</i>)	15. Penghargaan kepada pegawai yang berprestasi 16. Kesempatan untuk dipromosikan 17. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
		Gaji/Upah (<i>Pay</i>)	18. Kesesuaian gaji dengan harapan 19. Kesesuaian gaji dengan posisi pekerjaan. 20. Jaminan sosial yang layak dan adil

Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017:80). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Anggota Polri di lingkungan Polda Jawa Tengah.

Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik Nonprobability Sampling terutama *Convenience Sampling* dan *Judgment Sampling* (Donald R. Cooper dan Pamela S. Schindler, 2008), yang dimaksud *Convenience Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak terbatas, peneliti memiliki kebebasan untuk memilih siapa saja yang dijumpai, sedangkan *Judgment Sampling* terjadi ketika peneliti menyeleksi mereka yang akan dijadikan sampel yang sesuai dengan beberapa kriteria (Donald R. Cooper dan

Pamela S. Schindler, 2008), dalam penelitian ini digunakan kriteria Jenis Kelamin, Status, Umur, Pendidikan dan Masa Kerja.

Dengan keterbatasan Polisi yang dinas di luar dianggap populasi tidak diketahui, maka digunakan teknik/rumus :

$$\begin{aligned}
 P &= (1-p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right)^2 \\
 &= \frac{1}{4} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{e} \right)^2 \\
 &= \frac{1}{4} (1,96/0,1)^2 \\
 &= 96,04
 \end{aligned}$$

Uji Validitas (Kesahihan)

Hasil pengujian validitas (kesahihan) dengan menggunakan SPSS dengan metode analisis factor masing-masing variabel penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Hasil Uji Validitas

NO	VARIABEL	KMO	INDIKATOR	LF	RULE OF THUMB	KET
1	Kualitas Kehidupan Kerja	0.750	x1_01	0.751	0,4	Valid
			x1_02	0.452	0,4	Valid
			x1_03	0.516	0,4	Valid
			x1_04	0.625	0,4	Valid
			x1_05	0.651	0,4	Valid
			x1_06	0.707	0,4	Valid
			x1_07	0.679	0,4	Valid
			x1_08	0.824	0,4	Valid
			x1_09	0.664	0,4	Valid
			x1_10	0.570	0,4	Valid
			x1_11	0.649	0,4	Valid
			x1_12	0.414	0,4	Valid
			x1_13	0.714	0,4	Valid
			x1_14	0.690	0,4	Valid
			x1_15	0.749	0,4	Valid
2	Motivasi	0.772	X2_01	0.728	0,4	Valid
			X2_02	0.664	0,4	Valid
			X2_03	0.725	0,4	Valid
			X2_04	0.786	0,4	Valid
			X2_05	0.522	0,4	Valid
			X2_06	0.740	0,4	Valid
			X2_07	0.671	0,4	Valid
			X2_08	0.504	0,4	Valid
			X2_09	0.819	0,4	Valid
			X2_10	0.834	0,4	Valid
			X2_11	0.728	0,4	Valid

Lanjutan Hasil Uji Validitas

NO	VARIABEL	KMO	INDIKATOR	LF	RULE OF THUMB	KET
3	Kepuasan kerja	0.775	Y1_01	0.547	0,4	Valid
			Y1_02	0.657	0,4	Valid
			Y1_03	0.621	0,4	Valid
			Y1_04	0.543	0,4	Valid
			Y1_05	0.736	0,4	Valid
			Y1_06	0.520	0,4	Valid
			Y1_07	0.457	0,4	Valid
			Y1_08	0.466	0,4	Valid
			Y1_09	0.589	0,4	Valid
			Y1_10	0.439	0,4	Valid
			Y1_11	0.547	0,4	Valid
			Y1_12	0.538	0,4	Valid
			Y1_13	0.403	0,4	Valid
			Y1_14	0.611	0,4	Valid
			Y1_15	0.617	0,4	Valid
			Y1_16	0.746	0,4	Valid
			Y1_17	0.504	0,4	Valid
			Y1_18	0.776	0,4	Valid
			Y1_19	0.525	0,4	Valid
			Y1_20	0.663	0,4	Valid
4	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.754	Y2_01	0.616	0,4	Valid
			Y2_02	0.627	0,4	Valid
			Y2_03	0.949	0,4	Valid
			Y2_04	0.800	0,4	Valid
			Y2_05	0.696	0,4	Valid
			Y2_06	0.617	0,4	Valid
			Y2_07	0.719	0,4	Valid
			Y2_08	0.701	0,4	Valid
			Y2_09	0.817	0,4	Valid
			Y2_10	0.818	0,4	Valid
			Y2_11	0.773	0,4	Valid
			Y2_12	0.464	0,4	Valid
			Y2_13	0.732	0,4	Valid
			Y2_14	0.753	0,4	Valid
			Y2_15	0.983	0,4	Valid

Berdasarkan tabel diatas seluruh indikator pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah valid karena nilai loading faktor dari komponen matrik setiap indikatornya lebih dari 0,4. Pengujian intrumen *penelitian* ini berdasarkan penjelasan diatas dapat dinyatakan bahwa

semua variabel syarat kecukupan sampelnya indikatornya juga diatas *rule of thumb* 0,4, (KMO) terpenuhi dengan nilai KMO lebih dengan demikian analisis dapat dilanjutkan. besar dari 0,5, dan nilai loading faktor seluruh

Uji Reliabilitas

Tabel 4.2.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Hitung	Rule of thumb	Ket
Kualitas Kehidupan Kerja	0.902	0,7	Reliabel
Motivasi	0.886	0,7	Reliabel
Kepuasan kerja	0.894	0,7	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	0.929	0,7	Reliabel

Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah memenuhi syarat reliabilitasnya, karena nilai alphanya lebih dari 0,7.

Analisis Regresi Linier Berganda

Dari hasil perhitungan analisis data dengan menggunakan SPSS (lampiran-5) dapat diketahui hubungan antara variabel independen (kualitas kehidupan kerja dan motivasi) terhadap variabel dependen kepuasan kerja,

Analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, dan juga untuk menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen *Gozali, (2013)*. Ringkasan hasil pengolahan ditunjukkan seperti pada matriks table-berikut :

Tabel 4.3.
Ringkasan Uji Regresi Linier Berganda

Keterangan	Uji Model			Uji Hipotesis			Ket
	Adj R2	F	F	Beta	t	Sig	
<i>Model Regresi I:</i> Kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap kepuasan kerja $Y1 = 0,669.X_1 + 0,303.X_2$	0.920	572.09	.000				
Kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja				0.320	11.186	0.000	H1: Diterima
Motivasi terhadap kepuasan kerja				0.942	32.973	0.000	H2 : Diterima
<i>Model Regresi II :</i> Kualitas kehidupan kerja dan motivasi dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> $Y2 = 0,241.X_1 + 0,489.X_2 + 0,453.Y_1$	0.922	389.06	.000				
Kualitas Kehidupan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>				0.241	5.616	0.000	H3 : Diterima

Motivasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>				0.489	4.946	0.000	H4 : Diterima
Kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>				0.453	4.498	0.000	H5 : Diterima

Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja (Model 1)

Mengacu pada tabel 4.9 bahwa hasil analisis regresi Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja pada anggota Lingkungan Polda Jawa Tengah dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_1 = 0,320X_1 + 0,942X_2$$

Dari persamaan I diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Variable Kualitas Kehidupan Kerja (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja (Y_1).
2. Variabel Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja (Y_1).
3. Variabel Motivasi (X_2) mempunyai nilai beta yang lebih besar, hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh dominan dalam mempengaruhi Kepuasan kerja pada Satker Spripim Polda Jawa Tengah.

Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Model 2)

Mengacu pada tabel 4.9 bahwa hasil analisis regresi Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Satker Spripim Polda Jawa Tengah dapat dituliskan persamaan regresinya sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,241.X_1 + 0,489.X_2 + 0,453.Y_1$$

Dari persamaan II diatas dapat dijelaskan bahwa :

1. Variable Kualitas Kehidupan Kerja (X_1) mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2).

2. Variabel Motivasi (X_2) mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2).
3. Kepuasan kerja (Y_1) mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y_2).
4. Variabel Motivasi (X_2) mempunyai nilai beta yang lebih besar, hal ini menunjukkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh dominan dalam mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pada Satker Spripim Polda Jawa Tengah.

Uji Model

Setelah diadakan pengujian validitas dan reliabilitas, maka langkah yang selanjutnya memfokuskan pada persamaan regresi. Sebagaimana dirumuskan dalam bab sebelumnya bahwa uji model merupakan suatu analisis yang sering digunakan dalam memprediksi seberapa besar pengaruh variabel bebas (independen) terhadap variabel terikatnya (dependen).

Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Suatu pengujian untuk menunjukkan besarnya kemampuan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependennya. Berdasarkan data tabel 4.13 dapat diuraikan hasil – hasil sebagai berikut :

1. Koefisien determinasi ($Adj R^2$) pada persamaan model-1 menunjukkan angka 0.920 hal ini berarti variable independen (Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi) mampu menjelaskan sebesar 92% terhadap variabel dependennya (Kepuasan kerja) di dalam model, sedangkan sisanya sebesar 8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang sedang diteliti.
2. Koefisien determinasi ($Adj R^2$) dalam persamaan / model-2 menunjukkan angka 0,922 hal ini berarti variabel independen (Kualitas Kehidupan Kerja , Motivasi

dan Kepuasan kerja) mampu menjelaskan sebesar 92,2% terhadap variabel dependennya (*Organizational Citizenship Behavior*) di dalam model, sementara sisanya sebesar 7,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model yang sedang diteliti.

Uji F (*Goodness of Fit*)

Uji F (*Goodness of Fit*) tes digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara bersama-sama variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi terhadap Kepuasan kerja serta pengaruh bersama-sama antara variabel Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi dan Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Kualitas Kehidupan Kerja (X1) dan Motivasi (X2) terhadap Kepuasan kerja (Y1) Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel independen (Kualitas Kehidupan Kerja dan Motivasi) berpengaruh dan serentak/bersama-sama (nilai sig. $0,00 < 0,05$) terhadap variabel dependennya (Kepuasan kerja).
Kualitas Kehidupan Kerja (X1), Motivasi (X2) dan Kepuasan kerja (Y1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y2).
2. Dari tabel 4.9 dapat diketahui bahwa variabel independen (Kualitas Kehidupan Kerja , Motivasi dan Kepuasan kerja) berpengaruh dan serentak/bersama – sama (nilai sig. $0,00 < 0,05$) terhadap variabel dependennya (*Organizational Citizenship Behavior*).

Uji Hipotesis

Dari persamaan regresi tersebut di atas dapat ditentukan bahwa apakah jawaban teoritis yang terkandung dalam pernyataan hipotesis didukung oleh fakta yang dikumpulkan dan dianalisis dalam proses pengolahan data. Adapun hasil hipotesisnya adalah :

1. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memiliki nilai beta 0,320 dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) artinya

semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja sehingga hipotesis 1 diterima.

2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa Motivasi memiliki nilai beta 0,942 dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) artinya semakin tinggi Motivasi maka akan semakin tinggi Kepuasan kerja sehingga hipotesis 2 diterima.
3. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Polri. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa Kualitas Kehidupan Kerja memiliki nilai beta 0,241 dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) artinya semakin tinggi Kualitas Kehidupan Kerja semakin berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Polri sehingga hipotesis 3 diterima.
4. Hipotesis 4 yang menyatakan bahwa Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa Motivasi memiliki nilai beta 0,489 dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) artinya semakin tinggi Motivasi maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* sehingga hipotesis 4 diterima.
5. Hipotesis 5 yang menyatakan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Berdasarkan tabel dapat diketahui bahwa Kepuasan kerja memiliki nilai beta 0,453 dengan nilai sig. 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$) artinya semakin tinggi Kepuasan kerja maka akan semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* sehingga hipotesis 5 diterima.

Uji Sobel Test

Hasil Uji Mediasi dilakukan dengan Sobel Test, dengan 2 uji mediasi sebagai berikut :

Tabel 4.10
Indirect Effect And Significance
Using Normal Distribution

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	.1556	.0719	.0146	.2965	2.1634	.0305

Tabel 4.11
Indirect Effect And Significance
Using Normal Distribution

	Value	s.e.	LL 95 CI	UL 95 CI	Z	Sig(two)
Effect	.5674	.0562	.4572	.6775	10.0994	.0000

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas maka dapat dilakukan pembahasan sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Hasil analisis data terbukti bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hal ini dapat diketahui dari beta standardized coefficient sebesar 0,320 bertanda positif tetapi taraf signifikasinya sebesar 0,000 jauh di bawah 0,05 ($0,000 > 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

2. Hipotesis 2

Hasil analisis data terbukti bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hal ini dapat diketahui dari beta standardized coefficient sebesar 0,942 bertanda positif dan taraf signifikasinya sebesar 0,000 jauh di bawah 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima.

3. Hipotesis 3

Hasil analisis data terbukti bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat diketahui dari beta standardized coefficient sebesar 0,241 bertanda positif taraf signifikasinya sebesar 0,000 di bawah 0,05 ($0,000 > 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima.

4. Hipotesis 4

Hasil analisis data terbukti bahwa Motivasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat diketahui dari beta standardized coefficient sebesar 0,489 bertanda positif dan taraf signifikasinya sebesar 0,000 jauh di bawah 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima.

5. Hipotesis 5

Hasil analisis data terbukti bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini dapat diketahui dari beta standardized coefficient sebesar 0,453 bertanda positif dan taraf signifikasinya sebesar 0,000 di bawah 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima.

P E N U T U P

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab terdahulu, maka dapat disimpulkan bahwa kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, dengan demikian semakin tepat Kualitas Kehidupan Kerja akan semakin meningkatkan Kepuasan kerja Polri, motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja, dengan demikian semakin di motivasi akan

semakin meningkatkan Kepuasan kerja Polri, kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Polri, dengan demikian semakin tepat Kualitas Kehidupan Kerja akan semakin meningkatkan Kepuasan kerja Polri, motivasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Polri, dengan demikian semakin baik Motivasi akan semakin meningkatkan Kepuasan kerja Polri, kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior Polri, semakin tinggi Kepuasan kerjanya semakin meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Polri, komitmen organisasi memediasi pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Polri, komitmen organisasi memediasi pengaruh Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang kemungkinan dapat menimbulkan pengaruh terhadap hasil penelitian, adapun keterbatasan-keterbatasan tersebut antara lain :

Jumlah responden penelitian yang sedikit karena responden dalam penelitian ini hanya terbatas pada anggota Polri dalam satu organisasi pemerintahan (publik) dalam satu wilayah provinsi (Jateng), dimana kemungkinan penelitian ini akan menunjukkan hasil yang berbeda terhadap penelitian Organizational Citizenship Behavior Polri pada organisasi lainnya yang tidak sama wilayahnya dan Penelitian ini hanya menerapkan metode survei melalui kuisioner, peneliti tidak melakukan wawancara, sehingga kesimpulan yang dikemukakan hanya berdasarkan pada data yang terkumpul melalui instrumen secara tertulis serta penelitian ini mempunyai keterbatasan keterbatasan diantaranya adalah penggunaan alat analisis yang mendasar, yaitu SPSS 19, dengan penggunaan alat analisis yang lebih baik, mungkin dapat diketahui lebih mendasar bagaimana pengaruh konflik peran ganda terhadap Organizational Citizenship Behavior

Polri dengan Kepuasan kerja sebagai variabel interveningnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994.* "Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership". London: Sage Publications, Inc.
- Byars, 1984,* "Manajemen Sumber Daya Manusia", Andi Offset, Yogyakarta, 2001.
- Cahyono, Suharto, 2005,* "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumberdaya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah, JRBI, Vol.1..
- Church, Allan H, 1997,* "Managerial Behaviors and work Group Climate as Predictors of Employee Outcome", Human Business Development Quarterly.
- Denison and Misra, 1995,* "Toward Of Organizational Culture and Effectiveness". Organization Science, Vol.6, No.2, March-April
- De Groot, Timothy, Kiker, D. Scott, and Cross, Thomas C, 2000,* "A Meta Analysis to Review Organizational outcomes Related to Charismatic Leadership", Canadian Journal of Administrative Science, Vol.17, pp. 356-371.
- Dessler, G, 1992,* "Manajemen Personalia", Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Dessler, Garry, 1992,* "Manajemen Sumber Daya Manusia", PT Prenhalindo, Jakarta.
- Ferdinand, Augusty, 2006,* "Metode Penelitian Manajemen : Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen", BP Undip, Semarang.
- Ferdinand, Augusty, 2006,* "Structural Equation Modeling : Dalam Penelitian Manajemen", BP Undip, Semarang.
- Ghozali, Imam, 2008,* "Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 16.0", BP Undip, Semarang.
- Gibson, et al, 1995,* "Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses". Edisi kelima, Jilid 1, Cetakan 8, Jakarta: Penerbit Erlangga
- Glisson, Charless, Durick, Mark ,1988,* "Predictors of Job Satisfaction and Organizational commitment in Human Service Organizational, Administrative Science Quartely, Vol.33. p.61-81.
- Gomes, Faustino, Cardoso, 2001,* "Manajemen Sumber Daya Manusia", Andi Offset, Yogyakarta.

- Grenberg dan Baron, 2000*, "Assesing Construct Validity in Organizational Research, Administrative Science Quarterly.
- Guritno, Waridin, 2005*, "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja", JRBI, Vol.1.
- Hair, Joseph E., Rolph E Anderson., Ronald L Tatham, dan William CBlack, 1998*, "Multivariate Data Analysis", Fifth Edition, Prentice Hall.
- Hani Handoko, 1995*, "Manajemen Personalia dan SDM", Edisi ke dua, BPFE, Yogyakarta.
- Hardini, Sri, 2001*, "Hubungan Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Pegawai KPKN Yogyakarta", Skripsi S-1 Fakultas Ekonomi, UGM.
- Harorld Konz, 1989*, "Management", 2nd edition, Prentice-Hall, Inc.
- House dan Woyeke, 1998*, "Charismatic and Noncharismatic Leaders: Differences in Behavior and Effectiveness, Organizational Leadership.
- Kartini, K, 1994*, "Pemimpin dan Kepemimpinan", PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kirk L. Rongga, 2001*, "Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction", Academy of Management Review, July, 619-644.
- Laffaldano, M.T., & Muchinsky, P.M, 1985*, "Job Satisfaction and Job Performance: A Meta Analysis, Psychological Bulletin.
- Lawler III (1998)* : Job Satisfaction and Expression of emotion in Organizations.
- Lodge B. dan C. Derek, 1993*, "Organizational Behavior and Design". Terjemahan Sularno Tjiptowardoyo, Gramedia, Jakarta.
- Mas'ud, 2004*, "Survey Diagnosis Organizational", Undip, Semarang.
- Nurhayati, Ma'num dan Bisma Dewabrata, 1995*, "Identifikasi Nilai-Nilai Budaya Kerja dan Pengaruhnya Terhadap Sikap Kerja" Studi Kasus Direktorat Produksi PT.IPTN, Proceeding Forum Komunikasi Penelitian Manajemen di Indonesia.
- Organ, D.W, 1977*, "A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis", Academy of Management Review, 2.
- Ostroff, 1992*, "The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance An Organizational Level Analysis", Journal Of Applied Psychology, Vol.77, No.6.
- Rich, Gregory, 1997*, "The Sales Manager as a Role Model: Effect on Trust, Job Satisfaction, and Performance of sales people", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, No.4, pages 319-328.
- Robbins, Stephen, 2006*, "Perilaku Organisasi", Prentice Hall, edisi kesepuluh
- Sabardini, 2006*, "Peningkatan Kinerja Melalui Perilaku Kerja Berdasarkan Kecerdasan Emosional", Telaah Bisnis, Vol.7, No.1.
- Suit, Jusuf, 1996*, "Aspek Sikap Mental dalam MSDM", Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Suranta, 2002*, "Dampak Motivasi Karyawan Pada Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan Organisasi Bisnis", Empirika, Vol.15, No.2.
- Terry, George, 1985*, "Manajemen", Edisi terjemahan, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Testa, Williams, Pieterzck, 1998*, "The Development Of The Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire", Journal Of Travel Research, Vol.36.
- Waridin dan Masrukhin, 2006*, "Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai", Ekobis, Vol.7, No.2.
- Yulk, 1989*, "Management Leadership : A Review of Theory and Research", Journal of Management, Vol.15 No.2, State University of New York at Albany, p.251-289.
- Yuwalliatin, 2006*, "Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif Dosen Unisula Semarang", Ekobis, Vol.7.
- Robbins, Stephen P, & Timothy A Judge, Organizational Behavior, Thirteenth Edition. New Jersey : Person Prentice Hall, 2009.*
- Zin, R. M. (2004)*. Perception of professional engineers toward quality of work life and organizational commitment. Gadjah Mada International Journal of Business, 6(3), 32-33.