

**PENGARUH MODAL PSIKOLOGIS DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN  
TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) DENGAN  
MODERASI *RESISTANCE TO CHANGE***

(Studi Pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal)

***Dona Arista Windraswari***

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

e-mail: [dona.windraswari@gmail.com](mailto:dona.windraswari@gmail.com)

***Endang Tjahjaningsih***

Program Pascasarjana Universitas Stikubank

e-mail: [e.cahyaningsih@gmail.com](mailto:e.cahyaningsih@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study examines the Effect of Psychological Capital and Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with moderation of Resistance to Change. The population of this research is all employees of Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal and Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal which includes 104 Civil Servants (PNS) and activity supporting staffs. This study uses data from the entire population called the census method. The type of data that used in this study is primary data derived from questionnaires, using a Likert Scale. Data analysis using SPSS 25 and data analysis methods using instrument testing, regression analysis, and hypothesis testing (moderation tests using Moderation Regression Analysis pure moderator type). The results of the test data and analysis carried out showed that: (1) Psychological Capital had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behavior, (2) Job Characteristics had no effect on Organizational Citizenship Behavior, (3) Resistance to Change moderated the influence of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior, with the effect of moderation weakening, (4) Resistance to Change moderates the influence of Job Characteristics on Organizational Citizenship Behavior with its moderating effect weakening.*

**Keywords:** *Psychological Capital, Job Characteristics, Organizational Citizenship Behavior, Resistance to Change*

**ABSTRAK**

Penelitian ini menguji Pengaruh Modal Psikologis dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi *Resistance To Change*. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal yang meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga penunjang kegiatan yang berjumlah 104 orang. Penelitian ini menggunakan data seluruh populasi yang disebut dengan metode sensus. Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari kuesioner, dengan menggunakan *Skala Likert*. Analisis data menggunakan SPSS 25 dan metode analisis data menggunakan uji instrument, analisis regresi, dan uji hipotesis (uji moderasi menggunakan *Moderation Regression Analysis* tipe *pure moderator*). Hasil dari uji data dan analisis yang dilakukan, menunjukkan bahwa : (1) Modal Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (2) Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (3) *Resistance To Change* memoderasi pengaruh Modal Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dengan efek moderasi memperlemah, (4) *Resistance To Change* memoderasi pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan efek moderasinya memperlemah.

**Kata kunci:** *Modal Psikologis, Karakteristik Pekerjaan, Organizational Citizenship Behavior, Resistance To Change*

## 1. PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi, keberadaan sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi tersebut. Meskipun suatu organisasi memiliki fasilitas yang lengkap dan memadai, namun jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas, handal dan profesional, niscaya tujuan organisasi sulit untuk dicapai dan segala fasilitas tersebut tidak dapat diberdayakan dengan optimal. Organisasi yang sukses memerlukan pegawai yang mau dan mampu memberikan kinerja yang melebihi dari yang diharapkan.

Saat ini di dalam dunia kerja yang bersifat dinamis, dimana dalam pengerjaan tugas membutuhkan kerjasama tim, sehingga membutuhkan fleksibilitas tinggi dari para pegawainya. Organisasi mengharapkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak hanya tercantum dalam *job description*, namun lebih dari itu secara sukarela, senang hati tanpa diperintah dan dikendalikan organisasi.

Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) tinggi, maka organisasi dikatakan memiliki kinerja yang baik. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) diartikan sebagai perilaku individu yang bebas (*discretionary*), kontribusi dari individu yang tidak secara langsung dihargai dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal tanpa pengawasan sesuai deskripsi pekerjaan (Organ, 1996).

Berdasarkan hasil pengamatan awal fenomena gap terkait perilaku OCB pada pegawai di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal yang menarik untuk bisa diteliti lebih lanjut adalah beberapa pegawai yang kurang memiliki kesediaan menyelesaikan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya. Biasanya pegawai tersebut harus diberikan instruksi terlebih dahulu, baru kemudian mau membantu menyelesaikan pekerjaan tersebut. Sikap lain yang ditunjukkan adalah beberapa pegawai tidak membuat rencana kerja harian sebelum melakukan pekerjaan dan konsisten melaksanakannya, ada beberapa pegawai yang mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak penting berkaitan dengan pekerjaan, dan juga kurangnya partisipasi pegawai dalam kegiatan di luar jam kerja, kecuali pegawai tersebut mendapatkan Surat Perintah tugas secara resmi.

Hal ini diperkuat dengan hasil pra-riset yang dilakukan terhadap 30 orang responden di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal dengan indikator yang ada dalam *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menurut Organ (1996) dan kuesioner menurut *Likert*.

Pada dimensi *Altruisme*, merupakan perilaku pegawai dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain (Podsakoff dkk : 2000) mayoritas responden memilih netral untuk indikator kesediaan untuk menggantikan pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk kerja, indikator membantu mengorientasi pegawai baru meskipun tidak diminta, indikator kesediaan menyelesaikan tugas yang bukan menjadi tanggung jawabnya, dan indikator memberikan dorongan kepada rekan kerja untuk lebih berprestasi dengan lebih baik.

Pada dimensi *Courtesy*, merupakan perilaku yang menggambarkan bentuk loyalitas karyawan untuk perusahaan dengan keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi, mayoritas responden memilih jawaban agak setuju untuk indikator membiarkan rekan kerja melakukan sesuatu yang dapat menimbulkan masalah dalam pekerjaan, dan memilih netral untuk indikator bersedia menghadiri pertemuan seperti rapat ruangan dan diskusi yang dianggap penting bagi peningkatan hasil pekerjaan/tugas meskipun tidak diwajibkan.

Pada dimensi *Civic Virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi) untuk indikator kesediaan menghadiri pertemuan seperti rapat ruangan dan diskusi yang dianggap penting bagi peningkatan hasil pekerjaan/tugas meskipun tidak diwajibkan mayoritas responden menunjukkan sikap netral dan memilih agak setuju untuk indikator melakukan pekerjaan sesuai prosedur meskipun tanpa mendapat pengawasan dari atasan.

Pada dimensi *Conscientiousness*, perilaku yang melebihi standar minimum yang dipersyaratkan bagi seorang pegawai seperti kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan lain sebagainya, mayoritas responden memilih netral untuk indikator lebih banyak menghabiskan waktu kerja untuk menyelesaikan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan untuk indikator menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari waktu yang ditentukan.

Pada dimensi *Sportmanship*, kesediaan mentoleransi suatu keadaan tidak menyenangkan tanpa mengeluh, mayoritas responden memilih netral pada indikator tidak mudah mengeluh untuk hal-hal yang tidak penting berkaitan

dengan pekerjaan dan untuk indikator mendahulukan pekerjaan dibanding urusan pribadi.

Munculnya sikap OCB tidak terlepas dari faktor-faktor yang ada pada diri seorang pegawai. Faktor yang bersifat individu memegang peranan penting dalam menumbuhkan OCB. Salah satu faktor yang berpengaruh pada OCB adalah modal psikologis.

Luthans dkk pada tahun 2007 memperkenalkan modal psikologis yang dikenal dengan *Psychological Capital (PsyCap)*. Konsep ini sebenarnya menekankan pada penerapan kelebihan atau kekuatan (hal-hal positif) dalam sumber daya manusia. Menurut Luthans dkk ada 4 (empat) modal psikologis, yaitu kepercayaan diri (*self efficacy*), optimisme, harapan (*hope*), dan daya tahan (*resilience*). Keempat modal psikologis ini diyakini mampu berkontribusi positif dalam diri seseorang sehingga dapat bekerja dengan optimal

Seperti yang telah dibuktikan oleh penelitian sebelumnya yaitu oleh Avey et.al (2011), Shahnawaz dan Jafri (2009), Pradhan et. al (2016), Gupta et. al (2017) dan Pillay (2012) menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil yang sama juga dapat dijumpai pada penelitian yang dilakukan oleh Sufya (2015), Suhardi (2016), Suko&Rijanti (2015), Darsari et. al (2016), Ariwibawa (2018), Artanti et al (2016) dan Suhardi (2016).

Namun hasil yang berbeda dijumpai pada penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa modal psikologi karyawan tidak mempengaruhi OCB.

Perbedaan hasil penelitian ini menarik untuk dijadikan bahan penelitian selanjutnya di lingkungan pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kab.Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal.

Strategi dalam meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* selain modal psikologis juga diperlukan adanya karakteristik pekerjaan. Terkait dengan karakteristik pekerjaan tidak lepas dari membahas perancangan pekerjaan.

Menurut Panudju (2003), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan.

Studi empiris mengenai pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pernah dilakukan oleh Rahman et al (2014), Meilina (2016), Otmoo (2013), Rahmi et. al (2016) dan Anggriani (2016). Ketiganya menunjukkan hasil bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Namun hasil penelitian berbeda bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Chiu and Chen (2005) dan penelitian yang dilakukan oleh Rahajaan et.al (2017).

Selain modal psikologis dan karakteristik pekerjaan, faktor lain yang berpengaruh terhadap OCB adalah *Resistance To Change*. Menurut Piderit (2000) resistensi terhadap perubahan digambarkan sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensinya. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat mengubah diri untuk menanggapi persaingan tersebut (Robbins dan Judge 2008).

Resistensi terhadap perubahan, menurut Oreg (2003) sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Resistensi terhadap perubahan dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap organisasi. Pengaruh positif yang ditimbulkan dari resistensi terhadap perubahan yaitu organisasi dapat mengkaji ulang efektifitas kebijakan yang telah ada dalam rangka peningkatan ke arah yang lebih baik. Adapun pengaruh negatif adalah mengakibatkan penurunan kinerja dan loyalitas terhadap suatu organisasi.

Penelitian sebelumnya mengenai perubahan organisasi terhadap OCB dilakukan oleh Beal Loyd, Stavros, Cole (2013) dan penelitian dari Fithri (2014). Penelitian dari Suko dan Rijanti (2015) serta Ariwibawa (2018) juga menunjukkan hasil yang sama.,menunjukkan bahwa *Resistance to Change* memoderasi pengaruh modal psikologis terhadap OCB.

Namun hasil yang berbeda ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Suhardi (2016) bahwa Resistensi terhadap perubahan tidak memoderasi Pengaruh Modal Psikologis Terhadap OCB.

Dari uraian yang telah disampaikan di atas diketahui bahwa meningkatnya *Organizational Citizenship Behaviour* pada pegawai dapat dipengaruhi oleh modal psikologis dan karakteristik pekerjaan juga penolakan terhadap perubahan. Berdasarkan uraian fenomena gap yang terjadi di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan juga research gap yang ditemukan, maka dalam penelitian ini akan dikaji mengenai Pengaruh Modal Psikologis dan Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dengan moderasi *Resistance To Change* (Studi pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten.Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal).

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

*Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* didefinisikan sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*) dan "tidak diberi imbalan secara formal oleh sistem penghargaan organisasi" dianggap oleh karyawan sebagai bagian dari persyaratan peran mereka. (Organ,1988).

Perilaku yang bersifat sukarela, karena perilaku tersebut dianggap karyawan sebagai bagian "yang diharapkan" dari pekerjaan mereka, meskipun mereka masih menganggap perilaku ini sebagai diskresioner dan "tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal.(Podsakof et.al, 2000).

Mengacu pada Luthans (2011) bahwa OCB merupakan perilaku yang berkontribusi pada efektivitas organisasi dengan melakukan hal-hal yang di luar tugas atau peran utama mereka. Landasan kepribadian untuk OCB ini mencerminkan sifat karyawan untuk bersikap kooperatif, membantu, peduli, dan teliti. Dasar perilaku menunjukkan bahwa karyawan terlibat dalam OCB sebagai tindakan timbal balik kepada organisasi .

Dimensi OCB pada penelitian ini menurut Organ (1988) ada lima yaitu : *altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, civic virtue*

### 2.2 *Modal Psikologis*

Menurut Luthans (2007:3) *Psychological Capital* adalah kondisi perkembangan psikologis positif individu ditandai oleh: (1) memiliki kepercayaan diri (*efficacy*) untuk mengambil dan melakukan upaya yang diperlukan untuk berhasil dalam tugas-tugas yang menantang; (2) membuat atribusi positif (*optimism*) tentang sukses sekarang dan di masa depan; (3) bertekad untuk mencapai tujuan dan, bila perlu, mengarahkan jalan menuju tujuan (*hope*) untuk berhasil; dan (4) ketika dilanda masalah dan kesulitan, mempertahankan dan bangkit kembali dan bahkan melampaui (*resiliency*) untuk mencapai kesuksesan.

Menurut Osigweh (1989), *psycological capital* adalah suatu pendekatan yang dicirikan pada dimensi-dimensi yang bisa mengoptimalkan potensi yang dimiliki individu sehingga bisa membantu kinerja organisasi. Dimensi-dimensi tersebut adalah *self-efficacy, hope, optimism, dan resiliency*. Wikipedia (2012) mendefinisikan *psychological capital* sebagai keadaan positif individu yang dicirikan oleh adanya 1) *self efficacy*, 2) *optimism*, 3) *hope*, dan 4) *resiliency*.

Dimensi modal psikologis pada penelitian ini menurut Luthans et.al (2015) ada empat yaitu *self efficacy, hope, optimism, resilience*.

### 2.3 *Karakteristik Pekerjaan*

Karakteristik pekerjaan adalah variasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, umpan balik yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan tugasnya yang dapat mempengaruhi nilai suatu pekerjaan (Hackman and Oldham,1976).

Karakteristik pekerjaan adalah sebuah pendekatan dalam merancang pekerjaan yang menunjukkan bagaimana pekerjaan dideskripsikan ke dalam lima dimensi inti yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, arti tugas, otonomi dan umpan balik (Robbins dan Judge, 2007:268). Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Dalam kondisi persaingan yang semakin meningkat, pekerjaan yang dirancang dengan baik akan mampu menarik dan mempertahankan tenaga kerja dan memberikan motivasi untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan karakteristik pekerjaan pekerjaan sebagai salah satu pendekatan (*job design*) dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap pegawai (*fitting jobs to people*).

Dimensi karakteristik pekerjaan menurut Hackman dan Oldham (1976) ada lima yaitu : keragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, umpan balik.

### 2.4 *Resistance to Change*

Menurut Piderit (2000), "*Resistance to a change is represented by the set of response to change that are negative along all three dimension*" (resistensi terhadap perubahan digambarkan sebagai seperangkat respon terhadap perubahan

yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensinya).

Menurut Oreg (2003) dalam penelitiannya menyatakan *Resistance to Change* dikonsepsikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Lebih lanjut Oreg menjelaskan bahwa sumber *resistance* berasal dari dalam diri individu yang meliputi keengganan untuk kehilangan kontrol, kekakuan kognitif, kurangnya ketahanan psikologis, intoleransi untuk periode penyesuaian terlibat dalam perubahan, preferensi untuk tingkat rendah stimulasi dan hal baru, dan keengganan untuk menyerah pada kebiasaan lama. Dimensi *Resistance to Change* menurut Oreg ada empat yaitu : *routine seeking, emotional reaction to impose change, cognitive rigidity, short-term focus*.

## 2.5 Pengembangan Hipotesis

### 2.5.1 Pengaruh Modal Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Modal Psikologis menurut Luthans (2007) adalah kondisi perkembangan positif seseorang dan dikarakteristikan oleh (1) memiliki kepercayaan diri (*self efficacy*) untuk menghadapi tugas-tugas yang menantang dan memberikan usaha yang cukup untuk sukses dalam tugas-tugas tersebut; (2) membuat atribusi yang positif (*optimism*) tentang kesuksesan di masa kini dan masa depan; (3) tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan dan bila perlu mengalihkan jalan untuk mencapai tujuan (*hope*); dan (4) ketika dihadapkan pada permasalahan dan halangan dapat bertahan dan kembali (*resiliency*), bahkan lebih, untuk mencapai kesuksesan. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan dan merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yaitu perilaku sosial positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Avey et.al (2011), Shahnawaz dan Jafri (2009), Pradhan et. al (2016), Gupta et. al (2017) dan Pillay (2012), menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif modal psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Begitu pun dengan penelitian yang dilakukan oleh Sufya (2015), Suhardi (2016), Suko&Rijanti (2015), Darsari et. al (2016), Ariwibawa (2018) juga menunjukkan bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

Semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki oleh seorang individu maka akan perilaku OCB yang ditunjukkan individu tersebut juga semakin tinggi.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 1 :** Modal psikologis berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

### 2.5.2 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan karakteristik pekerjaan sebagai asal satu pendekatan (*job design*) dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap pegawai (*fitting jobs to people*).

OCB merupakan perilaku yang bersifat suka rela, dan bukan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Sehingga berdasarkan konsep tersebut, dapat dirumuskan bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi OCB karena tinggi rendahnya pendekatan yang digunakan dalam menentukan desain pekerjaan (*job design*) dengan mempertimbangkan kecocokan pekerjaan terhadap pegawai (*fitting job to people*) dapat mempengaruhi baik secara positif maupun negatif terhadap perilaku yang bersifat sukarela bukan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.

Karakteristik pekerjaan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dapat ditemukan dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Rahman et al (2014), Meilina (2016), Otmo (2013), Rahmi et. al (2016) dan Angriani (2016).

Semakin beragamnya pekerjaan yang dilakukan oleh individu maka dapat menimbulkan kepuasan pekerjaan umum yang tinggi, dan keefektifan pekerjaan yang tinggi sehingga akan meningkatkan OCB pada individu tersebut.

Berdasarkan uraian, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut

**Hipotesis 2 :** Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap OCB

### 2.5.3 Pengaruh Modal Psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan *Resistance To Change* sebagai moderasi

Resistensi terhadap perubahan digambarkan sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensinya (Piderit, 2000). Penolakan terhadap perubahan umumnya akan terjadi ketika ada sesuatu yang mengancam “nilai” seseorang atau individu. Ancaman tersebut bisa nyata atau sebenarnya hanya masalah persepsi saja.

Penelitian sebelumnya yang mendukung bahwa *Resistance To Change* memoderasi pengaruh modal psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* adalah yang dilakukan oleh Loyd et.al (2013) dan penelitian dari Fithri (2014). Penelitian dari Suko dan Rijanti (2015) serta Ariwibawa (2018) juga menunjukkan hasil yang sama.

Dari uraian hasil penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 3 :** *Resistance To Change* memoderasi pengaruh modal psikologis terhadap OCB.

#### 2.5.4 Pengaruh *Resistance To Change* terhadap Karakteristik Pekerjaan

Menurut Piderit (2000), *Resistance to a change is represented by the set of response to charge that are negative along all three dimension* (resistensi terhadap perubahan digambarkan sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensinya).

Menurut Panudju (2003), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan. *Resistance To Change* menunjukkan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap karakteristik pekerjaan dapat ditemukan dalam penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Stephanie and Gray (2012), Kleanthis and Tsirikas (2014) serta penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Gonul et al (2014). Ketiganya menunjukkan hasil penelitian yang sama bahwa *Resistance To Change* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap karakteristk pekerjaan.

#### 2.5.5 Pengaruh *Resistance To Change* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*

Menurut Piderit (2000), *Resistance to a change is represented by the set of response to charge that are negative along all three dimension* (resistensi terhadap perubahan digambarkan sebagai seperangkat respon terhadap perubahan yang bersifat negatif dilihat dari seluruh dimensinya).

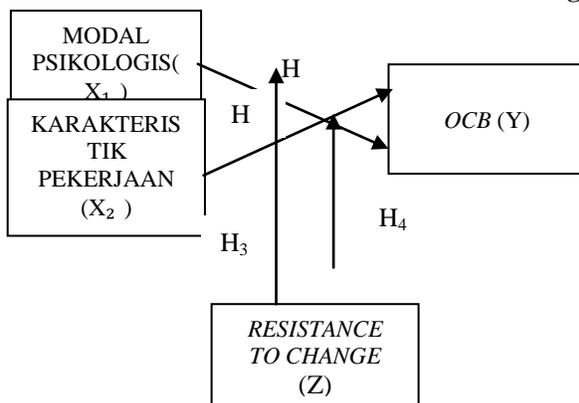
Menurut Robbins, (2008) merupakan perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

*Resistance To Change* menunjukkan pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* ditunjukkan oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tsai and Chang (2017), Ariwibawa (2018), dan Latifah (2009). Hasil penelitian ketiganya menunjukkan bahwa *Resistance to Change* terbukti memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap OCB.

Dari uraian hasil penelitian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

**Hipotesis 4 :** *Resistance to Change* memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB.

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Model Penelitian**



#### Model Matematis

Model matematis yang digunakan dalam di dalam penelitian ini adalah :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e_2 \quad (2)$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2 Z + e_3 \quad (3)$$

Keterangan :

Y = variabel OCB

X<sub>1</sub> = variabel Modal Psikologis

X<sub>2</sub> = variabel Karakteristik Pekerjaan

Z = variabel *Resistance To Change*

$\alpha_1 - \alpha_3$  = konstanta

$\beta_1 - \beta_6$  = koefisien regresivariabel bebas (koefisien beta)

$e_1 - e_3 = error$  ( variabel pengganggu)

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Populasi Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga penunjang kegiatan pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal yang masih aktif bekerja sejumlah 104 orang pegawai.

Penelitian yang menggunakan data seluruh populasi disebut metode sensus. Metode ini berlaku jika anggota populasi kecil atau mudah dijangkau.

Dengan metode sensus ini diharapkan hasilnya lebih mendekati nilai sesungguhnya dan diharapkan dapat memperkecil terjadinya kesalahan/penyimpangan terhadap nilai populasi (Usman dan Akbar, 2008).

#### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang langsung memberikan informasi kepada pengumpulan data (Sugiyono, 2017). Sumber data primer tersebut berasal dari kuesioner yang diberikan kepada responden terkait dengan variabel modal psikologis, karakteristik pekerjaan, OCB dan *Resistance To Change* di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal.

#### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2017).

Data kuesioner ditentukan dengan menggunakan *Skala Likert* yaitu mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2017). *Skala Likert* memiliki gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif.

#### 3.4 Analisis Pengujian

##### 3.4.1 Uji Instrumen

Uji instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

##### 3.4.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2016).

Untuk menguji apakah item-item pernyataan betul-betul merupakan indikator (faktor yang signifikan setiap variabelnya) maka menggunakan analisa faktor dengan kriteria sebagai berikut :

- a) Jika Nilai *Kaiser Mayer Olkin* (KMO) > 0,5 maka kecukupan sampel terpenuhi
- b) Jika *loading factor* > 0,4 maka indikator valid.

##### 3.4.4.2 Uji Reliabilitas

Bertujuan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner disebut reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) menggunakan SPSS For Windows (Ghozali, 2016) dengan kriteria :

- a) Bila nilai alpha > 0,7 maka variabel reliabel;
- b) Bila nilai alpha < 0,7 maka variabel tidak reliabel.

### 3.5 Pengujian Model

#### Uji Koefisien Determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*)

Menurut Ghozali (2016), koefisien determinasi (*Adjusted R<sup>2</sup>*) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi-variasi-variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (no) sampai dengan 1 (satu).

#### Uji F

Uji F pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh seluruh variabel bebas secara bersama-sama dalam menerangkan variasi variabel terikatnya (Ghozali, 2016). Pengujian melalui uji F dilakukan dengan menggunakan nilai sig (*Probability significancy*). Koefisien regresi variabel bebas dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat apabila nilai sig (*Probability significancy*) yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahan (*Alpha*) yang telah ditentukan, yaitu sebesar 5% (0,05).

#### Pengujian Hipotesis

##### Uji t

Pengujian hipotesis menggunakan uji secara parsial (uji t) untuk menguji seberapa jauh pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen (Ghozali, 2016) dengan kriteria nilai signifikansi sebesar 0,05. Apabila tingkat signifikan < 0,05 maka hipotesis diterima dan sebaliknya apabila tingkat signifikan > 0,05 maka hipotesis ditolak.

#### Uji Interaksi atau *Moderated Regression Analysis (MRA)*

Menurut Ghozali (2016), variabel moderating adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen yang lainnya terhadap variabel dependen.

Menurut Sharma et.al 1981, variabel moderator dibedakan menjadi 4 yaitu :

- a) Variabel *intervening*, exogen, anteseden atau prediktor (independen) jika moderator (Z) berhubungan dengan kriteria (Y) dan atau prediktor (X) tetapi variabel Z tidak berinteraksi dengan prediktor (X);
- b) Moderator Homologizer, jika variabel moderator mempengaruhi hubungan tetapi tidak berinteraksi dengan prediktor (X) dan tidak berhubungan secara signifikan baik dengan prediktor (X) maupun dengan kriteria (Y);
- c) Quasi Moderator, jika variabel moderator (Z) berfungsi sebagai variabel independen sekaligus berinteraksi dengan variabel prediktor lainnya (X), secara matematis persamaannya sebagai berikut :

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 Z + \beta_5 X_1 Z + e_2$$

- d) Pure Moderator, apabila variabel moderator (Z) tidak berhubungan dengan kriteria (Y) dan predictor (X) tetapi berinteraksi dengan variabel prediktor (X), dituliskan dalam persamaan :

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e_2$$

Pada penelitian ini jenis variabel moderator yang digunakan adalah pure moderator.

Uji interaksi variabel moderator menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* merupakan aplikasi khusus regresi berganda linier dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen) dengan persamaan sebagai berikut :

$$Y = \alpha_1 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \alpha_2 + \beta_3 X_1 + \beta_4 X_1 Z + e_2 \quad (2)$$

$$Y = \alpha_3 + \beta_5 X_2 + \beta_6 X_2 Z + e_3 \quad (3)$$

Jika suatu variabel berfungsi sebagai variabel moderating maka nilai koefisien  $\beta$  harus signifikan pada 0,05 atau 0,1. juga menjelaskan bahwa jika nilai koefisien  $\beta$  signifikan < 0,05 dan koefisien parameter bernilai positif, maka variabel tersebut merupakan variabel moderating dengan efek moderasi memperkuat hubungan pada model. Begitu pula sebaliknya, jika nilai koefisien  $\beta$  signifikan < 0,05 dan koefisien parameter bernilai negatif, maka variabel tersebut merupakan variabel moderating dengan efek moderasi memperlemah hubungan pada model.

#### 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

##### 4.1 Hasil Uji Validitas

Hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel dengan menggunakan analisis faktor, diketahui bahwa nilai KMO semua variabel yang diteliti > 0,5 yang berarti bahwa nilai kecukupan sampel pada variabel terpenuhi.

Berdasarkan hasil *component matrix* semua indikator dari semua variabel memiliki *loading factor* yang dipersyaratkan yaitu nilai komponen matrik lebih besar dari 0,4 sehingga instrumen dikatakan valid.

##### Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) pada semua > 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa pada variabel modal psikologis (X1), karakteristik pekerjaan (X2), *Resistance to Change* (Z) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah reliabel

##### Uji Regresi Linier Berganda

Hasil uji regresi linier berganda dapat dilihat pada table berikut :

**Tabel 4.13**  
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Uji Model			Uji Hipotesis		Hasil
	Adj R Square	Annova		$\beta$	Sig	
		F	Sig			
Modal psikologis (X1) terhadap OCB (Y)	0,404	35,927	0,000	0,673	0,000	Hipotesis diterima
Karakteristik pekerjaan terhadap OCB (Y)				-0,046	0,640	Hipotesis ditolak
Modal psikologis (X1) terhadap OCB (Y) dengan dimoderasi <i>Resistance To Change</i> (Z)	0,512	55,071	0,000	-0,328	0,000	Hipotesis diterima
Modal psikologis (X1) terhadap OCB (Y) dengan dimoderasi <i>Resistance To Change</i> (Z)	0,378	32,310	0,000	-0,499	0,000	Hipotesis diterima

Sumber data : Data primer yang diolah (2019)

Berdasarkan **hasil uji model** Tabel 1 dapat diketahui bahwa :

Persamaan tersebut memiliki arti sebagai berikut :

- Pada persamaan I** nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,404 yang berarti bahwa variasi variabel modal psikologis (X1) dan variabel karakteristik pekerjaan (X2) mampu menjelaskan variabel OCB (Y) sebesar 40,4%, sisanya yaitu sebesar 59,6% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti. **Pada persamaan II** nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,512 yang berarti bahwa variasi dari variabel modal psikologis (X1) dengan dimoderasi variabel *Resistance To Change* (Z) mampu menjelaskan variabel OCB (Y) sebesar 51,2%, sisanya yaitu sebesar 48,8% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti. **Pada persamaan III** nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,378 yang bias diartikan bahwa variasi variabel karakteristik pekerjaan (X2) dengan dimoderasi variabel *Resistance To Change* (Z) mampu menjelaskan variabel OCB (Y) sebesar 37,8%. Sedangkan sisanya yaitu sebesar 62,2% dijelaskan oleh faktor lain di luar model yang diteliti.
- Berdasarkan hasil uji statistik F **pada persamaan I** nilai signifikansi (Sig) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga persamaan I dinyatakan layak atau memenuhi *goodness of fit model* dan berarti juga bahwa variabel modal psikologis dan karakteristik pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel OCB. **Pada persamaan II**, nilai signifikansi (Sig) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga persamaan II dinyatakan layak atau memenuhi *goodness of fit model* dan berarti pula bahwa variabel modal psikologis secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel OCB dengan dimoderasi *Resistance To Change*. **Pada persamaan III**, nilai signifikansi (Sig) sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga persamaan III dinyatakan layak atau memenuhi *goodness of fit model* yang berarti pula bahwa variabel karakteristik pekerjaan secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimoderasi *Resistance To Change*.

Berdasarkan **hasil uji Hipotesis** pada Table 1 dapat diketahui bahwa :

a) Pengujian Hipotesis Persamaan I :

$$Y = \alpha_1 + 0,673X_1 - 0,046X_2 + e_1$$

Diketahui bahwa nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel modal psikologis bernilai positif sebesar 0,673 dengan nilai sig sebesar  $0,000 < 0,005$  yang berarti bahwa **Hipotesis I (H1) diterima**. Koefisien beta bertanda positif, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki pegawai maka makin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan oleh pegawai. Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel karakteristik pekerjaan bernilai negatif sebesar  $-0,046$  dengan nilai sig sebesar  $0,640 > 0,005$  yang berarti bahwa **Hipotesis II (H2) ditolak**. Koefisien beta bertanda negatif, hal ini menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap perilaku OCB pegawai.

b) Pengujian Hipotesis Persamaan III :

$$Y = \alpha_2 + 0,653X_1 - 0,328X_2 + e_2$$

Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel modal psikologis terhadap variabel OCB yang dimoderasi oleh *Resistance To Change* bernilai negatif sebesar  $-0,328$  dengan nilai sig sebesar  $0,000 < 0,005$  yang berarti bahwa Hipotesis III (H3) diterima. Jadi dapat dikatakan bahwa *Resistance To Change* memoderasi pengaruh modal psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga **Hipotesis III (H3) diterima**. Koefisien beta bertanda negatif, menunjukkan bahwa efek moderasinya negatif atau memperlemah pengaruh modal psikologis terhadap OCB.

c) Pengujian Hipotesis Persamaan IV :  $Y = \alpha_3 + 0,447X_2 - 0,499X_2Z + e_3$

Nilai koefisien beta ( $\beta$ ) pada variabel karakteristik pekerjaan terhadap variabel OCB yang dimoderasi oleh *Resistance To Change* bernilai negatif sebesar  $-0,499$  dengan nilai sig sebesar  $0,000 < 0,005$ . Jadi dapat diartikan bahwa *Resistance To Change* memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB yang berarti bahwa **hipotesis 4 (H4) diterima**. Koefisien beta bertanda negatif, hal ini menunjukkan bahwa efek moderasinya negatif atau memperlemah pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB.

## Pembahasan

### Pengaruh Modal Psikologis Terhadap OCB

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel OCB, dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki oleh pegawai maka semakin tinggi pula perilaku OCB pegawai di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Avey et.al (2011), Shahnawaz dan Jafri (2009), Pradhan et. al (2016), Gupta et. al (2017) dan Pillay (2012) yang menyatakan bahwa modal psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pegawai memiliki kepercayaan diri (*self efficacy*) untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dan selalu berupaya keras mengatasi tantangan yang ada dalam pekerjaan demi meraih keberhasilan. Selain itu para pegawai juga tekun dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (*hope*) memiliki sikap yang positif tatkala menghadapi permasalahan dan bisa bersikap optimis (*optimism*).

Para pegawai juga memiliki kemampuan untuk bertahan (*resilience*) dalam menghadapi kesulitan dalam pencapaian tujuan.

Keseluruhan dimensi modal psikologis diyakini mampu memberikan kontribusi positif terhadap diri masing-masing pegawai serta mampu berkontribusi positif terhadap organisasi sehingga untuk ke depannya perlu dikelola dengan lebih baik, sehingga dapat lebih meningkatkan perilaku ekstra terhadap sesama pegawai. Hal tersebut dapat dilakukan diantaranya dengan melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan demi kemajuan organisasi dan pemberian penghargaan (*reward*) yang sesuai dengan pencapaian pegawai.

### Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian menunjukkan variabel karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dibuktikan dengan nilai koefisien beta ( $\beta$ ) variabel karakteristik pekerjaan bernilai negatif sebesar  $-0,046$  dengan nilai sig sebesar  $0,640 > 0,005$  yang berarti bahwa semakin tinggi pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang dilakukan oleh individu tidak berpengaruh terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Rahman et al (2014), Meilina (2016), Otmo (2013), Rahmi et. al (2016) dan Anggriani (2016) dimana menyebutkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kondisi ini dapat terjadi karena belum adanya kesesuaian bakat dan keterampilan pegawai dengan pekerjaan yang dilakukan sehingga menyebabkan pegawai yang belum sepenuh hati dalam menyelesaikan tugas pekerjaan karena

dirasa tidak sesuai dengan bakat dan keterampilan yang dimilikinya. Banyak pegawai yang masih belum memahami arti penting pekerjaan yang mereka lakukan bagi organisasi sehingga pekerjaan yang dilakukan belum dapat memenuhi target yang ditetapkan organisasi.

Kreitner dan Kinicki (2003) menjelaskan kombinasi dimensi karakteristik pekerjaan yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas akan mempengaruhi kondisi psikologis terkait rasa berarti yang dialami dalam pekerjaan. Sedangkan dimensi otonomi akan mempengaruhi kondisi psikologis yang terkait dengan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja. Dimensi umpan balik akan mempengaruhi kondisi psikologis yang terkait dengan pengetahuan tentang hasil aktual dari kegiatan pekerjaan.

Kreitner dan Kinicki, (2003) juga menjelaskan bahwa ada 4 (empat) hasil yang diharapkan dari munculnya keadaan psikologis kritis yang ditimbulkan oleh dimensi karakteristik pekerjaan yaitu : motivasi kerja internal yang tinggi, kepuasan pertumbuhan yang tinggi, kepuasan pekerjaan umum yang tinggi, dan keefektifan pekerjaan yang tinggi.

### **Pengaruh Modal Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimoderasi *Resistance To Change***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Resistance To Change* terbukti memoderasi pengaruh modal psikologis terhadap OCB atau dengan kata lain Hipotesis 3 diterima dengan signifikansi sebesar 0,000 dimana nilainya lebih kecil dari 0,05, sedangkan efek moderasi yang diberikan bersifat memperlemah. Sehingga hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki individu akan semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkannya, namun dengan adanya kecenderungan untuk menghindari perubahan maka membuat pengaruh modal psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi lemah.

Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya oleh Loyd et al (2013), Fithri Nugrahani S (2014), Suko Priyono dan Tristiana Rijanti (2015), dan Ariwibawa (2018) yang menyatakan bahwa *Resistance To Change* memoderasi modal psikologis terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Merupakan karakteristik dasar sebagian besar individu yang bekerja untuk merasa tidak tertarik dengan perubahan yang terjadi di tempat mereka bekerja, tidak peduli bentuk perubahan seperti apa yang diusulkan baik berupa teknis ataupun yang bersifat administrasi, individu dapat merusaknya (Kreitner and Kinicki, 2008). Individu menolak berubah karena perubahan dianggap sebagai sebuah ancaman pada pola perilaku yang telah melekat / ancaman terhadap kebiasaan (Robbins dan Judge, 2008). *Resistance to Change* acap kali dianggap sebagai hal negatif dalam mendukung kemajuan organisasi, oleh karena itu *Resistance to Change* mesti diatasi dengan baik. Menurut Robbins (2006) perubahan organisasi adalah membuat sesuatu menjadi lain. Adapun tujuan dari perubahan adalah mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan dan perubahan itu juga mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

### **Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimoderasi *Resistance To Change***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *Resistance To Change* terbukti memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap OCB dengan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  atau dengan kata lain Hipotesis 4 diterima, sedangkan efek moderasi yang diberikan bersifat memperlemah. Sehingga hal tersebut berarti bahwa semakin bervariasi keterampilan, identitas tugas, otonomi, umpan balik yang dilakukan oleh pegawai dalam melakukan tugasnya sehingga dapat mempengaruhi nilai suatu pekerjaan, semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkannya, namun dengan adanya kecenderungan untuk melawan perubahan maka membuat pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi lemah.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Stephanie Hendrickson Erin J. Gray (2012), Kleanthis K. Katsaros Athanasios N. Tsirikas (2014) serta Gonul Kaya Ozbag a, et al (2014).

Hal ini diperjelas dengan pendapat dari Oreg (2003) yang menyebutkan bahwa *Resistance To Change* dikonsepsikan sebagai karakteristik individu yang mencerminkan pendekatan umum (negatif) ke arah perubahan dan kecenderungan untuk menghindari atau melawannya. Individu yang didominasi oleh *routine seeking* biasanya senang melakukan tugas-tugas yang telah rutin dikerjakannya dibandingkan melakukan tugas-tugas baru dan cenderung susah untuk mengadakan pembaharuan pada cara-cara kerjanya.

## **5. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai Pengaruh Modal Psikologis dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan moderasi *Resistance to Change* (Studi Pada Pegawai Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan

Ruang Kabupaten Kendal), maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Modal Psikologis berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi modal psikologis yang dimiliki oleh seorang pegawai maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkannya.
2. Karakteristik Pekerjaan tidak berpengaruh terhadap OCB.
3. *Resistance To Change* memoderasi pengaruh Modal Psikologis terhadap OCB dengan efek moderasinya negatif atau memperlemah pengaruh Modal Psikologis terhadap OCB.
4. *Resistance To Change* memoderasi pengaruh karakteristik Pekerjaan terhadap OCB dengan efek moderasinya negatif atau memperlemah pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap OCB.

### Implikasi Praktis

Implikasi hasil penelitian ini adalah dalam rangka meningkatkan OCB pegawai dengan mengembangkan perilaku modal psikologis pegawai yang terdiri atas rasa percaya diri, optimisme, harapan dan ketahanan. Selain itu faktor *Resistance To Change* juga perlu mendapat perhatian karena faktor tersebut terbukti mampu memoderasi modal psikologis terhadap OCB dan mampu memoderasi pula karakteristik pekerjaan terhadap OCB.

Untuk itu, bagi pimpinan atau yang berada pada level manajerial di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal diharapkan mampu mengambil langkah tepat dalam mengambil keputusan, untuk menyusun kebijakan dan strategi dalam rangka peningkatan perilaku OCB seperti peningkatan kemampuan dan keterampilan pegawai yang tepat dan konsisten, pembagian tugas yang adil dan pengayaan pekerjaan yang lebih bervariasi, pemberian penghargaan yang jelas dan tepat kepada pegawai terkait pencapaian prestasi kerja, terpenuhinya target pekerjaan, serta tercapainya tujuan organisasi.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian yang perlu menjadi pertimbangan bagi pihak-pihak yang nantinya ingin memanfaatkan hasil penelitian ini meliputi beberapa hal sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya mempergunakan variable modal psikologis, karakteristik pekerjaan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan *Resistance To Change*, sedangkan kemungkinan masih banyak variabel lain yang potensial yang belum masuk ke dalam model penelitian ini, sehingga dapat ditambahkan pada penelitian selanjutnya.
2. Penelitian ini hanya berfokus pada lokasi penelitian yang terbatas yaitu di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan Sekretariat Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kendal, sehingga hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi untuk lokasi penelitian yang lain. Perlu dilakukan penelitian dengan obyek yang lebih luas ataupun obyek yang berbeda misalnya pada perusahaan swasta yang dimungkinkan memiliki karakteristik pegawai yang berbeda dengan karakteristik pegawai instansi pemerintah, sehingga kemungkinan didapatkan hasil penelitian yang berbeda masih sangat terbuka.
3. Adanya ketidak tepatan dalam mengisi kuesioner, yang disebabkan tingkat pemahaman yang berbeda-beda serta banyaknya pertanyaan yang diajukan menyangkut pendapat masing-masing individu yang tidak lepas dari unsur subjektivitas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar P.S dan Usman. 2008. Pengantar Statistika, Jakarta : Bumi Aksara
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Ghozali.2016.Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23.Semarang : Badan Penerbit Unniversitas Diponegoro
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2000.Perilaku Organisasi. Jakarta.Prentice Hall
- Greenberg, J. And Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organization International Edition*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotter, J.P. Schlesinger, L.A. (1979).*Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review, March-April
- Kreitner, Robert and Kinicki A. (2003). Perilaku Organisasi. (Terjemahan). Edisi Pertama. Jakarta Salemba Empat.
- Luthans, Fred.2011.*Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach, 12th ed*. NY America McGraw-Hill/Irwin
- Luthans, F., Youssef, C.M., and Avolio, B. J., (2015). *Psychological Capital and Beyond*. New York.Oxford University Press
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W., Podsakof, M.P., MacKenzie, B.S. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. USASage Publications.
- Robbins SP, dan Judge. 2008. Perilaku Organisasi Buku 2, Jakarta : Salemba Empat

- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2013. *Organizational Behavior Edition 15*. New Jersey: Pearson Education.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York, NY: Pocket Books.
- Snyder, C. R., Irving, L., & Anderson, J. (1991). Hope and health. In C. R. Snyder & D. R. Forsyth (Eds.), *Handbook of social and clinical psychology* (pp. 285–305). Elmsford, NY: Pergamon.
- Simamora, H. (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama*, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Sloat, K.C.M. 1999. *Organizational Citizenship. Professional Safety*,44(4): 20-23
- Sugiyono.2017.*Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.Bandung: Alfabeta.
- Agung Panudju, 2003, Pengaruh Kompensasi dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Unit PT.X Palembang, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya*.
- Aldag, R. & Reschke, W. 1997. *Employee value added: Measuring Discretionary Effort and its Value to the Organization*.*Center for Organization Effectiveness*.
- Allison, B.J., Voss, R.S. Dryer, S. 2001. *Student Classroom and Career Success The Role of Organizational Citizenship Behavior*. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-289
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. 2011. *Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance*. *Human Resource Development Quarterly*, Vol 22, No.2
- Bandura, A. (1982). *Self-efficacy Mechanism in Human Agency*. *American Psychologist*, 37, 122–147
- Beal Loyd, Stavros Jacqueline M, Cole Matthew L.2013. *Effect Of Psychological Capital And Resistance To Change On Organisational Citizenship Behaviour*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32, (2), 1-11.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., dan Bloodgood, J.M. ( 2002). *Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization*l. *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 4, 2002 pp. 502 –522
- Chiu,Su-Fen and Chen, Hsiao-Lan. 2005. *Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior The Mediation Role Of Job Satisfaction*. *Scientific Journal* Vol 33 Issue 6, 523-540 National Taiwan University of Science and Technology.
- Dash,Sangya and Rabindra Kumar Pradhan.2014. *Determinants & Consequences of Organizational Citizenship Behavior:A Theoretical Framework for Indian Manufacturing Organisations*. *International Journal of Business and Management Invention*. Volume 3,Issue 01,PP.17-27
- Darsari Resti Artanti, Hasan Abdul Rozak, Endang Tjahjaningsih. 2016. *The Effect of Psychological Capital and Resistance to Changes Against Performance, Mediated by Citizenship Behaviour (Study on Badan Keswadayaan Masyarakat in Pekalongan)*. *Proceedings-International Conference of Banking, Accounting, Management and Economics Call For Papers (ICOBAME)*.Magelang,Indonesia
- Fithri Nugrahani S.2014.Pengaruh Modal Psikologis dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui OCB Dengan Resistensi Perubahan dan Komitmen tim Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Setda Kabupaten Pati) Tesis. Semarang. Universitas Stikubank.
- Hackman,J.R & Oldham, GR (1976) *Motivation Through The Design of Work : Test of Theory*. *Organization Behavior And Human Performance*,16,250-279
- Hardaningtyas, D. 2005. Thesis - Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pegawai PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Surabaya Universitas Airlangga.
- Hendrickson, Stephanie Gray, Erin J. 2012. *Legitimizing Resistance to Organizational ChangeA Social Work Social Justice Perspective*. *International Journal of Humanities and Social Science*.Vol.2 No. 5
- Katsaros, Kleanthis K. Tsirikas, Athanasios N. 2014. *Exploring Employees Perceptions, Job-Related Attitudes and Characteristics During A Planned Organizational Change*. *International Journal of Business Science and Applied Management*,Volume9,Issue 1
- Konovsky, M.A. and Organ, D.W. (1996), *Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 17 No. 3, pp. 253-66.
- Laila Firdhous Ariwibawa.2018.Pengaruh Modal Psikologis dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Moderasi *Resistance To Change* (Study pada Pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang). Semarang.Universitas Stikubank.
- Latifah, Dwi Ayu.2009. Hubungan Antara Sikap Terhadap Perubahan Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Pada Karyawan di Lingkungan Kanwil DJP D.I Jogjakarta. Fakultas Psikologi Universitas

Muhamadiyah Malang.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J.B., Norman, S.M. (2007). *Positive Psychological Capital Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction*. Leadership Institute Faculty Publications. Paper 11
- Luthans, Fred. 2002a. *The Need for and Meaning of Positive Organizational Behavior*. Journal of Organizational Behavior. Vol.23, 695–706
- Luthans, F., & Youssef, C. M. 2007. *Positive Organizational Behavior in the Workplace :The Impact of Hope, Optimism, and Resilience*. Journal of Management 2007; 33; 774
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. 2010. *The Development and Resulting Performance Impact of Positive Psychological Capital*. Human Resource Development Quarterly, 21, 41–67.
- Avey, J. B., Reichard, Rebecca J., Luthans, F., Mhatre, Ketan H., 2011. *Meta-Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors, and Performance*. Human Resources Development Quarterly. Vol. 22, no. 2
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J .2017. *Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach*. Annual Reviews Organ. Psychol. Organ. Behav. 2017.4:17.1–17.28
- Manish Gupta, Musarrat Shaheen, Prathap K.Reddy .2017. *Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior: Mediation by Work Engagement*, Journal of Management Development, Vol. 36 Issue: 7, pp.973-983
- Morrison, E. W. 1994. *Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The importance of the employee's perspective*. Academy of Management Journal, 37: 1543–1567
- Muhammad Burhan Hidayat (2015) Analisis Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan kerja, Modal Psikologi Karyawan Terhadap Kinerja Dengan Mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Studi di PT BPRS Artha Surya Barokah). Tesis. Semarang. Universitas Stikubank
- Nindyati, A.D.2016. *Kajian Resistance to Change dan Perceived Organizational Support* (Studi Empiris Pada Karyawan Perusahaan Swasta di Bandung). Jurnal Ilmiah Psikologi, Vol. 7 No. 2.
- Oreg, Shaul. 2003. *Resistance to change : Developing an Individual Differences Measure*. Journal of Applied Psychology. 4680-693
- Oreg, Shaul. 2006. *Personality, Context, and Resistance to Organizational Change*. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol. 15 - Issue 1,73-101
- Organ, D. W., & Ryan, K. 1995. *A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior*. Personnel Psychology, 48: 775–802.
- Ozbag, a Gonul Kaya. Ceyhun, Gokce Cicek. Cekmecelioglu, Hulya Gunduz. 2014. *The Moderating Effects of Motivating Job Characteristics on the Relationship between Burnout and Turnover Intention*. 10th International Strategic Management Conference
- Piderit, Sandy Kristin. 2000. *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizing Change*. Academy of Management Review. Vol. 25, No. 4, 783-794.
- Pillay, Kreshona.2012. Supervised by Professor J.H. Buitendach. *Happiness, Psychological Capital and Organisational Citizenship Behaviour of Employees in a Financial Institution in Durban, South Africa*. Dissertation Master of Social Science in Industrial Psychology in the School of Applied Human Sciences University of KwaZulu-Natal Durban, South Africa .
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine, D. G. Bachrach. 2000. *Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestion for the Future Research*. Journal of Management, Vol. 26 No.3, pp. 513-63
- Pradhan, Rabindra Kumar. Jena, Lalatendu Kesari. Bhattacharya, Pratishta. .2016. *Impact of Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior Moderating Role of Emotional Intelligence*, Journal Cogent Business Management, Vol.3- Issue 1
- Priyono Bambang Suko, Rijanti Tristiana.2015. *The Influence of Psychological Capital Dimensions to Performance through OCB with Resistance to Change as Moderating Variable*. International Scholarly and Scientific Research Innovation Vol:9, No:10
- Rahman, Ulfiani, Sulaiman, Wan Shahrazad Wan Rohany Nasir, Omar, Fatimah .2014. *The Role of Job Satisfaction as Mediator in the Relationship between Self-Efficacy and Organizational Citizenship Behavior among Indonesian Teachers*. International Journal of Business and Social Science. Vol.5, No. 9
- Restin Meilina (2016) Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan BRI Kediri. EKSIS Volume XI No 1, April 2016
- Shahnawaz, M.G. and Jafri, Md. Hassan .2009. *Psychological Capital as Predictors of Organizational Commitment and*

- Organizational Citizenship Behaviour*. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology. Vol. 35, Special Issue, 78-84.
- Sharma, Subhash; Durand, Richard M; Gur-Arie, Oded.1981. *Identification and Analysis of Moderator Variables*. Journal of Marketing Research.Vol XVIII (August 1981), 291-300
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). *Commitment Of Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Percieved Organizational Support*. Journal of Applied Psychology, 78 (5), 774-780
- Stajkovic, A., & Luthans, F. (1998b). *Social Cognitive Theory And Self-Efficacy*. Organizational Dynamics, 26, 62–74.
- Sufya, D.H. (2015). Pengaruh Modal Psikologis, Budaya Organisasi dan Spiritualitas di Tempat Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Tesis. Tidak dipublikasikan. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.Jakarta
- Suhardi (2016) Pengaruh Kompetensi dan Modal Psikologis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan moderasi *Resistance To Change* (Studi Pada Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan (LPMP) Provinsi Jawa Tengah. Semarang. Universitas Stikubank.
- Tsai,Huei Ting & Chang, Hsin-Cheng.2017. *A Study Of Uncertainty Towards Organizational Change And Organizational Citizenship Behaviour*. National Cheng-Kung University, Tainan 70101,Taiwan R.O.C , 120