



INTUISI 10 (3) (2018)

INTUISI  
JURNAL PSIKOLOGI ILMIAH  
<http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/INTUISI>  
Terindeks DOAJ: 2541-2965



## PERAN *HARMONIOUS PASSION* SEBAGAI MEDIATOR HUBUNGAN ANTARA *JOB RESOURCES* DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*

Erviana Ghifanti<sup>1</sup>✉ Alice Salendu<sup>2</sup>

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

### Info Artikel

Sejarah Artikel:  
Diterima 20 September 2018  
Disetujui 27 Oktober 2018  
Dipublikasikan 30 November  
2018

### Keywords:

*Organizational citizenship behavior, Job resource, Harmonious passion, Job demand-resource model*

### Abstrak

Performa kerja karyawan dapat menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Salah satu konsep dalam psikologi yang dapat menggambarkan performa kerja adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah konsep yang digunakan pada pembelajaran di bidang industri dan organisasi, yang biasanya di asosiasikan dengan efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran *harmonious passion* sebagai mediator antara *job resource* dan OCB. Pengambilan data pada penelitian ini mengikutsertakan 240 responden yang bekerja di Bank Pembangunan Daerah (BPD). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah *OCB Scale* (2002) untuk mengukur OCB; *Questionnaire on The Experience and Evaluation of the Work (QEEW) Scale* (2017) untuk mengukur otonomi, umpan balik performa kerja, dan *technology resource*; dan *Passion Scale* (2003) untuk mengukur *harmonious passion*. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji peran mediator adalah dengan menggunakan *Process Macro for SPSS and SAS 3.0*. Konsisten dengan teori *job demand-resource*, penelitian ini mendapatkan hasil bahwa ketersediaan *job resource* di lingkungan kerja memberi motivasi dan dapat membantu karyawan mengembangkan OCB dan asosiasi ini di mediasi secara parsial oleh *harmonious passion*. Penelitian ini memberikan pemahaman lebih lanjut tentang pentingnya perilaku *extra-role* di organisasi dan bagaimana menghasilkan perilaku tersebut.

### Abstract

*Employee work performance can help to identify the success of an organization. One of many concepts in psychology that can describe work performance is organizational citizenship behavior (OCB). OCB is a concept used in industrial and organizational behavior learning, which usually being associated with the organizational effectiveness. The purpose of this research is to examine the role of harmonious passion as a mediator on the relationship between job resource and OCB. The data collection in this study included 240 employee respondents who work in Bank Pembangunan Daerah (BPD). The measurements used in this study are OCB Scale (2002) to measure OCB; Questionnaire on The Experience and Evaluation of the Work (QEEW) Scale (2017) to measure job autonomy, performance feedback, and technology resource; and Passion Scale (2003) to measure harmonious passion. The analysis statistic method of Process Macro for SPSS and SAS 3.0 were used to examine the mediational hypotheses. Consistent with job demand-resource theory, result shows that when job resource exist in working environment, it can motivates and encourages employee to develop OCB and this association is partially mediated by harmonious passion. This study provides a deeper understanding about the importance of extra-role behavior in organization and how to generate this behavior in future.*

© 2018 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:  
Magister Psikologi Industri dan Organisasi,  
Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia  
Kampus UI, Depok 16424, Indonesia  
[ervianaghifanti@hotmail.com](mailto:ervianaghifanti@hotmail.com)

p-ISSN 2086-0803  
e-ISSN 2541-2965

## PENDAHULUAN

Sukses dan gagalannya suatu usaha bisnis dapat ditinjau dari sumber daya manusia di organisasi tersebut, seperti perilaku karyawan. Suatu organisasi tidak dapat bertahan jika tidak ditunjang oleh sumber daya manusia yang handal sebagai penggerak dari organisasi (Rothenberg, Hull, & Tang, 2017). Oleh karena itu untuk mampu bersaing, suatu organisasi perlu meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, yaitu para karyawan yang memegang peran penting dalam kesuksesan kinerja organisasi. Salah satu cara untuk dapat mengikuti perkembangan adalah dengan memiliki pekerja yang mampu bertahan dan menunjukkan performa kerja yang optimal dan bertahan dengan tekanan di dunia kerja. Organisasi yang kompetitif akan fokus untuk mendapatkan dan menjaga pekerja yang kooperatif dan mampu melakukan lebih dari yang diharapkan agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya (Nielsen, Hrivnak, & Shaw, 2009).

Ketika keadaan krisis terjadi maka industri dan organisasi akan mengutamakan karyawan yang dapat menunjukkan perannya di dalam organisasi. Pihak perusahaan akan lebih mengutamakan karyawan yang memiliki perilaku kerja yang positif dan memiliki komitmen kerja meskipun perusahaan sedang dalam masa krisis (Lavelle *et al.*, 2009). Salah satu perilaku kerja yang dianggap sebagai perilaku yang positif adalah *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah salah satu contoh dari *extra-role* di pekerjaan, perilaku yang secara tidak langsung memberi kontribusi terhadap efektivitas organisasi dan perilaku ini diperlukan pada saat organisasi mengalami perubahan yang signifikan (Organ, 1997). Walaupun OCB tidak berada dalam bagian deskripsi pekerjaan karyawan, namun terdapat bukti dari penelitian terdahulu bahwa perilaku ini dapat berkontribusi dalam evaluasi promosi jabatan dan pemberian *reward* (Eatough, Chang, Miloslavic, &

Johnson, 2011). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajer mempertimbangkan perilaku OCB pada karyawan saat mengevaluasi performa kerja dan juga pada saat memutuskan pemberian bonus dan promosi jabatan (Mohammad, Habib, & Alias, 2013). Berdasarkan alasan tersebut, bagi pekerja yang memiliki perilaku OCB diharapkan memiliki kepuasan dan motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan pekerja yang memiliki tingkat OCB rendah.

Menurut Organ (1997) OCB adalah perilaku ekstra yang ditunjukkan karyawan dalam performa kerja secara sukarela tanpa adanya penghargaan formal yang diberikan organisasi terhadap perilaku ekstra tersebut. Secara tidak langsung OCB memberi keuntungan baik bagi individu maupun organisasi. Contoh perilaku tersebut adalah selalu memberi komentar positif akan organisasi tempatnya bekerja, menolong pekerja lain, memberi masukan untuk inovasi baru, dan selalu mengembangkan potensi dirinya (Nelson & Quick, 2013). Individu yang merasa menjadi bagian dari organisasinya akan lebih mudah untuk mengaplikasikan perilaku OCB. Perilaku ini juga dapat membantu pekerja untuk mengatasi stres yang terjadi di situasi kerja melalui sikap interdependensi antar pekerja (Mohammad *et al.*, 2013). Sikap interdependensi ini yang menarik perhatian peneliti untuk melakukan studi tentang OCB pada pekerja di Indonesia. Interdependensi merupakan sikap yang sangat kental ada pada budaya kolektivistik, dimana Indonesia masuk ke dalam klasifikasi negara dengan orientasi budaya kolektif yang tinggi (Hofstede, 2011).

Bakker dan Demerouti (2007) menyatakan bahwa job resources bisa menjadi prediktor penting pada munculnya perilaku *extra-role* atau OCB. Sulea *et al.* (2012) melakukan penelitian dengan menggunakan job resources untuk melihat hubungan antara karakteristik kerja dengan perilaku *extra-role* di tempat kerja. Job resources adalah

karakteristik kerja yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang membagi karakteristik kerja menjadi job resource dan job demand. Variabel job resources yang menjadi prediktor di penelitian ini merupakan bagian dari job demands-resources (JD-R) model (Bakker & Demerouti, 2007). Job resource ditujukan kepada segala aspek positif dalam pekerjaan yang mendukung individu untuk melakukan pekerjaannya (Trepanier, Fernet, Austin, Forest, & Vallerand, 2014). Lingkungan kerja yang positif merupakan bentuk dari job resources, hal ini dapat membantu karyawan untuk meminimalisir tuntutan kerja dan mengembangkan extra-role. Karyawan yang nyaman dengan pekerjaannya akan lebih mudah untuk terlibat dalam OCB karena mereka telah berhasil mencapai tujuan dan merasa percaya diri bahwa mereka memiliki kemampuan untuk melakukan extra-role (Sulea et al., 2012).

Penelitian ini berusaha menjelaskan mekanisme hubungan antarajob resources dan OCB melalui faktor internal individu. Perilaku menolong akan mudah dilakukan oleh individu yang memiliki emosi positif (Lee & Allen, 2002). Individu dengan emosi yang positif dalam dunia pekerjaan dapat menghasilkan perilaku extra-role, seperti berpartisipasi di organisasi, memberikan ide dan masukan yang konstruktif dan juga menolong karyawan lain (Lee & Allen, 2002). Berangkat dari hal tersebut, terdapat variabel yang berhubungan dengan minat individu dan emosi positif yaitu harmonious passion (Vallerand, 2010). Definisi dari passion sendiri adalah minat mendalam terhadap suatu aktivitas yang sangat disukai dan dihargai, sehingga individu menghabiskan cukup banyak waktu dan tenaga pada hal tersebut (Vallerand, 2010). Teori tentang passion berawal dari penelitian oleh Vallerand (2003) yang kemudian mengemukakan dualistic model of passion (DMP). DMP merupakan dimensi dari passion yang terdiri dari harmonious passion dan obsessive passion.

Harmonious passion adalah jenis passion yang dimiliki individu saat melakukan suatu kegiatan yang diminati tanpa adanya dorongan yang mengharuskan individu tersebut untuk berpartisipasi dalam kegiatan, individu memiliki kebebasan untuk memilih, sedangkan obsessive passion terjadi ketika dorongan untuk melakukan kegiatan yang diminati itu tidak dapat terkendali dan mengganggu kegiatan lainnya (Vallerand, 2010). Harmonious passion memberikan kebebasan untuk melakukan suatu aktivitas tanpa adanya kontrol, sehingga individu tidak menghadapi konflik dengan aktivitas lain, yang pada akhirnya menimbulkan emosi yang positif pada saat terlibat dan sesudah melakukan aktivitas (Vallerand, 2010). Dalam konteks pekerjaan, karyawan dengan harmonious passion memiliki emosi positif yang mendorong untuk berpartisipasi dalam aktivitas pekerjaan yang lain seperti OCB. Oleh sebab itu, peneliti ingin melihat mekanisme yang dapat menjelaskan hubungan antara job resources dan OCB melalui mediasi dari harmonious passion.

Penelitian terbaru tentang OCB dan passion dilakukan secara lintas budaya oleh Burke, Astakhova, dan Hang (2015). Dalam penelitian yang dilakukan di Rusia dan Cina, harmonious passion memiliki hubungan langsung yang positif dengan OCB di Cina, sedangkan di Rusia menunjukkan hubungan yang negatif signifikan (Burke et al., 2015). Penelitian terdahulu tentang passion terhadap pekerjaan dan outcome kerja membuktikan bahwa penelitian dapat didasari oleh konteks budayanya. Karyawan di Cina yang memiliki harmonious passion tetap menerapkan perilaku OCB walaupun bukan kewajibannya dengan harapan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja (Burke et al., 2015). Hal ini tidak luput dengan pengaruh dari budaya kolektivisme yang memang lebih erat hubungannya dengan kelompok (Hofstede, 1983). Begitu juga dengan negara Indonesia

yang rendah pada individualisme, sehingga banyak individu yang masih mementingkan kepentingan kelompoknya dan berusaha menjaga hubungan yang harmonis dengan individu lain (Hofstede, 2011). Selain itu, telah dijelaskan juga bahwa fenomena OCB adalah perilaku kerja yang interdependensi (Mohammad et al., 2013). Interdependensi adalah karakter kuat bagi individu yang memiliki orientasi budaya kolektivistik (Carey & Markus, 2016).

Hubungan antara beberapa variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui teori job demand-resource (JDR) model. Dalam model ini menghasilkan sebuah teori yang menyatakan bahwa gangguan kesehatan dan motivasi di dalam organisasi dapat dihasilkan dari dua jenis keadaan kerja (Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2003). Prinsip dasar dari JD-R model adalah job demand menghasilkan kelelahan energi, sedangkan job resources memberikan motivasi pada pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2007). Dalam penelitian ini teori yang akan digunakan adalah kondisi kerja yang dihasilkan dari job resources. Karakteristik kerja melalui proses dari job resources dapat membantu karyawan mengatasi kelelahan yang disebabkan oleh job demand, mencapai tujuan kerja, dan membantu pengembangan diri karyawan (Bakker et al., 2003). Karakteristik kerja yang memiliki job resources dapat menghasilkan motivasi, yang pada akhirnya dapat menghasilkan perilaku kerja yang positif.

Penelitian terdahulu tentang kesejahteraan kerja karyawan mendapatkan hasil bahwa teori JD-R dapat membantu menghasilkan performa kerja yang positif pada karyawan (Bakker & Demerouti, 2014). Karyawan yang memiliki banyak sumber daya kerja akan dengan mudah mengatasi tuntutan kerja. Ketika dapat mengatasi tuntutan kerja, karyawan dapat menghasilkan emosi positif dan dapat melakukan hal lain di luar tugas utamanya (Bakker & Demerouti, 2014). Hal

ini sesuai dengan tujuan dari penelitian yang ingin melihat hubungan job resources terhadap OCB melalui mediasi dari harmonious passion. Dengan adanya dukungan dari job resources, karyawan mampu untuk melakukan perilaku ekstra untuk organisasi yaitu OCB. Hal ini juga didukung dengan adanya mekanisme harmonious passion sebagai mediator. Emosi positif yang dihasilkan dari harmonious passion, membantu karyawan untuk dapat mengatasi kesulitan yang dihadapi, yang pada akhirnya memberi motivasi untuk menjaga dan meningkatkan resources (Houlihan, Philippe, Vallerand, & Menard, 2014). Motivasi merupakan prinsip awal yang dihasilkan oleh job resources. Individu yang bekerja di dalam organisasi yang memberikan dukungan dan menciptakan suasana kerja yang positif, dapat memfasilitasi terbentuknya harmonious passion dan dampaknya akan terlihat pada performa kerja karyawan. Selain itu karyawan dengan harmonious passion tidak akan terpaku hanya pada satu aktivitas yang menjadi minatnya saja, namun dengan sukarela akan menginvestasikan waktu dan energi pada hal lain diluar pekerjaannya (Houlihan et al., 2014). Sehingga dengan adanya job resources dan harmonious passion memotivasi karyawan untuk dapat terlibat dalam OCB. Penelitian ini mengusulkan peran mediasi dengan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis: Terdapat peran mediasi dari harmonious passion dalam hubungan antara job resources terhadap organizational citizenship behavior.

## **METODE**

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 240 karyawan di berbagai departemen di bank pembangunan daerah (BPD). Kriteria responden penelitian adalah karyawan BPD-X, memiliki lama kerja minimal satu tahun, dan dengan status pegawai tetap. Penentuan ini disesuaikan dengan tujuan penelitian dengan asumsi bahwa pada masa satu tahun

tersebut, responden sudah memiliki pengalaman dan memiliki keterikatan dengan organisasi. Selain itu, dengan asumsi budaya kerja di organisasi daerah yang memiliki ruang lingkup kerja yang lebih kecil, dimana hampir kebanyakan orang mengenal satu dan lainnya yang dapat mendukung terbentuknya OCB yang menjadi *outcome* dari penelitian ini.

Terkait pengukuran OCB, penelitian ini mengadaptasi instrumen yang digunakan oleh Lee dan Allen (2002). Alat ukur terdiri dari 15 aitem dengan menggunakan skala likert-typedengan rentang mulai dari 1 (tidak pernah) sampai 6 (selalu).Reliabilitas untuk skala ini diukur menggunakan Cronbach Alpha, yaitu sebesar  $\alpha$   $\{\displaystyle \alpha\}$  =0.82.

Pengukuran job resource mengadaptasi instrumen dari penelitian Lee, Shin, dan Baek (2017) yang terdiri dari 14 aitem. Alat ukur dari Lee et al. (2017) digunakan untuk mengukur otonomi kerja, umpan balik performa kerja, dan *technology resource*. Aitem-aitem ini diukur menggunakan skala *likert-type* dengan rentang mulai dari 1 (tidak pernah) sampai 6 (selalu).*Cronbach Alpha* alat ukur ini sebesar  $\alpha$ =0.78.

Kemudian untuk pengukuran *harmonious passion* menggunakan *Passion Scale* yang dikembangkan oleh Vallerand (2003). *Harmonious passion* memiliki total 7 aitem pertanyaan dan menggunakan skala likert-type yang terdiri dari 1 (sangat tidak sesuai) sampai 6 (sangat sesuai) dengan reliabilitas sebesar  $\alpha$   $\{\displaystyle \alpha\}$  =0.84.

Proses adaptasi dilakukan dengan tujuan agar alat ukur yang digunakan dapat disesuaikan dengan sampel penelitian yang akan menggunakan alat ukur ini. Tahapan adaptasi alat ukur penelitian ini mengikuti proses yang dikemukakan oleh Beaton *et al.* (2000) yaitu *translasi*, *sintesis*, *back translation*, *expert committee review*, dan *pretest*. Penelitian ini menggunakan beberapa

prosedur untuk menghindari *common method bias*. Prosedur pertama adalah dengan memberikan *informed consent* pada partisipan di awal penelitian, untuk menjaga anonimitas dari partisipan dan menyatakan bahwa tidak ada jawaban yang salah dan benar (Podsakoff et al., 2003). Melalui *self-report* ini partisipan diharapkan dapat lebih terbuka dalam mengutarakan pendapat dalam partisipasinya di penelitian ini. Prosedur berikutnya adalah dengan melakukan *counterbalance question order*, peneliti mengacak urutan aitem-aitem dengan variabel lainnya (Podsakoff et al., 2003). Hal ini dilakukan untuk mengurangi persepsi dan memori akan jenis pernyataan dan konteks penelitian jika aitem tersebut diletakkan dalam urutan dan tempat yang asli (Podsakoff et al., 2003).

Pada penelitian ini peran mediasi akan dianalisis menggunakan *Process Macro* dari Hayes (2013). Melalui analisis ini akan didapatkan pengaruh dari *job resources* terhadap OCB, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui *harmonious passion*.

Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui bahwa wanita (55.0%) mendominasi persebaran jenis kelamin. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 25-35 tahun (55.4%). Seluruh responden memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Persentase terbesar untuk masa kerja adalah sekitar 6-10 tahun (33.8%). Untuk level jabatan, sebagian besar responden berada pada level staff (60.4%) dan sisanya responden berasal dari jabatan kepala divisi, kepala bagian, penyelia, dan pelaksana. Jika dilihat dari persebaran kantor, jumlah responden terbanyak berasal dari kantor pusat (41.3%), disusul oleh responden yang berasal dari kantor cabang utama (32.1%) dan kantor cabang pembantu (26.7%).

Berikut akan dijelaskan hasil pengukuran untuk klasifikasi variabel yang berupa skor rata-rata, skor median, skor minimum, skor maksimum dan standar deviasi.

**Tabel 3.1**  
**Gambaran Variabel Penelitian**

Variabel	Skor Rata-Rata	Skor Median	Skor Minimum	Skor Maksimum	SD
OCB	4.55	4.60	2.93	5.87	0.584
<i>Job Resource</i>	4.46	4.57	2.71	6.00	0.587
<i>Harmonious Passion</i>	4.71	4.85	3.00	6.00	0.583

Berdasarkan Tabel 3.1, dapat dilihat skor rata-rata OCB adalah 4.55 dan skor median adalah 4.60. Skor terendah yang diperoleh responden adalah 2.93 dan skor tertinggi adalah 5.87. Standar deviasi responden yang didapat dari skor OCB sebesar 0.584. Klasifikasi batasan rentang skor variabel diukur dengan menggunakan skor median. Pada Tabel 3.2 menunjukkan klasifikasi variabel OCB, job resources, dan harmonious passion. Hasil menunjukkan sebanyak 112 responden (46.66%) diklasifikasikan dengan responden dengan OCB yang rendah (< 4.6) dan 128 responden

(53.33%) lainnya masuk ke dalam klasifikasi OCB yang tinggi ( $\geq 4.6$ ). Berikutnya job resources memiliki skor rata-rata sebesar 4.46 dan skor median sebesar 4.57. Skor terendah yang diperoleh responden adalah 2.71 dan skor tertinggi adalah 6.0. Standar deviasi dari skor job resource responden adalah 0.587. Dari hasil analisis pada Tabel 3.2, klasifikasi responden dengan job resources yang tinggi ( $\geq 4.5$ ) adalah sebanyak 137 responden (57.08%) dan responden dengan job resources yang rendah (< 4.5) adalah sebanyak 103 responden (42.91%).

**Tabel 3.2**  
**Klasifikasi Variabel Penelitian**

Klasifikasi OCB			
Kelompok Skor	Rentang Skor	Jumlah	Presentase (%)
Rendah	< 4.6	112	46.66%
Tinggi	$\geq 4.6$	128	53.33%
Klasifikasi <i>Job Resources</i>			
Kelompok Skor	Rentang Skor	Jumlah	Presentase (%)
Rendah	< 4.5	103	42.91%
Tinggi	$\geq 4.5$	137	57.08%
Klasifikasi <i>Harmonious Passion</i>			
Kelompok Skor	Rentang Skor	Jumlah	Presentase (%)
Rendah	<4.8	111	46.25%
Tinggi	$\geq 4.8$	129	53.75%

Dari Tabel 3.2 diketahui bahwa skor rata-rata harmonious passion adalah 4.71 dengan skor median sebesar 4.85, skor minimum responden adalah 3.00, skor maksimum responden adalah 6.00, dan standar deviasi sebesar 0.583. Batasan rentang skor *harmonious passion* juga dihitung dengan menggunakan skor median. Klasifikasi responden dengan *harmonious passion* yang tinggi ( $\geq 4.8$ ) adalah sebanyak 129 responden (53.75%) dan 111 responden

(46.25%) dengan *harmonious passion* yang rendah ( $\leq 4.8$ ). Dari hasil klasifikasi seluruh variabel dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden masuk ke dalam kelompok skor tinggi pada tiap variabel yang diteliti.

Sebelum memasuki tahap uji mediasi, dilakukan terlebih dahulu analisa korelasi bivariat untuk melihat hubungan variabel satu persatu (OCB, *job resource*, dan *harmonious passion*). Peneliti melakukan uji korelasi antar variabel dengan menggunakan *Pearson*

(*product moment correlation*), hasil korelasi dapat dilihat pada Tabel 3.3.

*Job resource* memiliki korelasi positif signifikan dengan OCB ( $r = 0.753, p < 0.01$ ). *Harmonious passion* dan OCB juga memiliki korelasi yang positif ( $r = 0.564, p < 0.01$ ). *Job resource* juga memiliki korelasi positif dengan *harmonious passion* ( $r = 0.597, p < 0.01$ ). Variabel kontrol masa kerja berkorelasi positif

signifikan dengan *job resources* ( $r = 0.180, p < 0.01$ ) dan juga berkorelasi positif signifikan dengan *harmonious passion* ( $r = 0.158, p < 0.01$ ). Sedangkan variabel kontrol jabatan berkorelasi negatif signifikan kepada variabel OCB ( $r = -0.148, p < 0.05$ ), variabel *job resources* ( $r = -0.182, p < 0.01$ ), dan variabel *harmonious passion* ( $r = -0.146, p < 0.05$ ).

**Tabel 3.3**  
**Gambaran Mean, SD, dan Korelasi antar Variabel**

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
1. Jenis Kelamin	1.45	0.499	1						
2. Usia	2.34	0.636	0.054	1					
3. Masa Kerja	2.14	0.973	0.010	0.743**	1				
4. Jabatan	4.06	1.303	-0.076	-0.618**	-0.673**	1			
5. OCB	4.5	0.584	-0.067	0.050	0.100	-0.148*	1		
6. JR	4.4	0.587	0.002	0.098	0.180**	-0.182**	0.753**	1	
7. HP	4.7	0.583	-0.113	0.116	0.158**	-0.146*	0.564**	0.597**	1

**Analisis Uji Mediasi**

*Uji mediasi* dilakukan dengan menggunakan *Process Macro for SPSS and SAS 3.0* yang dikembangkan oleh Andrew F. Hayes. *Process macro* adalah teknik yang berbasis regresi yang digunakan untuk menganalisis mediasi dan moderasi (Hayes, 2013). Tabel 3.4 menunjukkan hasil analisis *total effect (c)*, terdapat signifikansi yang positif dari *job resource* terhadap OCB ( $B = 0.751, p < 0.01$ ). *Job resource* juga menunjukkan hubungan yang positif signifikan terhadap *harmonious passion* ( $B = 0.582, p < 0.01$ ) setelah variabel jabatan dan masa kerja dikontrol. Namun tidak ditemukan pengaruh yang signifikan dari semua variabel kontrol terhadap *harmonious passion* ( $B_{JAB} = -0.003, n.s.; B_{MK} = 0.027, n.s.$ ) Selanjutnya, Tabel 3.4 juga menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan dari *job resources* ( $B =$

$0.645, p < 0.01$ ) dan *harmonious passion* ( $B = 0.181, p < 0.01$ ) terhadap OCB, setelah variabel jabatan dan masa kerja dikontrol. Namun tidak ditemukan pengaruh yang signifikan dari semua variabel kontrol terhadap OCB ( $B_{JAB} = -0.028, n.s.; B_{MK} = -0.052, n.s.$ )

Nilai regresi dari *job resource* dan OCB ( $R^2 = 0.570, p < 0.01$ ) menunjukkan nilai yang lebih rendah dibandingkan nilai regresi saat memperhitungkan *harmonious passion* ( $R^2 = 0.591, p < 0.01$ ). Nilai  $R^2$  yang lebih tinggi memberikan indikasi bahwa *harmonious passion* dapat menjelaskan munculnya OCB lebih baik. Dengan demikian, variabel *job resource* bersama dengan variabel *harmonious passion* dapat menjelaskan variabel OCB sebesar 59,1% ( $R = 0.769, R^2 = 0.591, p < 0.01$ ).

**Tabel 3.4**  
**Hasil Pengujian Total Effect dan Efek Mediasi Harmonious Passion**

	<i>Harmonious Passion</i>		OCB			
			Tahap 1		Tahap 2	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
Jabatan	-0.003	0.031	-0.028	0.025	-0.028	0.025
Masa Kerja	0.027	0.042	-0.047	0.034	-0.052	0.034
<i>Harmonious Passion</i>	-	-	-	-	0.181**	0.052
<i>Job Resource</i>	0.582**	0.052	0.751**	0.042	0.645**	0.052
<b>R<sup>2</sup></b>	0.358		0.570		0.591	

\*\*Korelasi signifikan pada  $p < 0.01$  (*two-tailed*); \*Korelasi signifikan pada  $p < 0.05$  (*two-tailed*)

Berikutnya hasil analisis pada Tabel 3.5 di bawah menunjukkan *direct effect* dari *job resources* terhadap OCB (efek  $c'$ ) ( $B = 0.645$ ,  $p < 0.01$ ) lebih rendah dari hasil *total effect job resources* dan OCB ( $B = 0.751$ ,  $p < 0.01$ ). Namun keduanya tetap memiliki efek yang signifikan pada  $p < 0.01$ . Efek mediasi dari *harmonious passion* terhadap *job resource* dan OCB didapatkan dari perkalian antara efek dari *job resource* terhadap *harmonious passion* (efek  $a_i$ ) ( $B = 0.582$ ,  $p < 0.01$ ) dan *harmonious passion* terhadap OCB (efek  $b_i$ ) ( $B = 0.181$ ,  $p < 0.01$ ). Kemudian, didapatkan koefisiensi *indirect effect* sebesar 0.105 (95% CI 0.034, 0.177). *Level of confidence interval* sebesar 95% dengan 10,000 *bootstrap samples* yang berada di antara 0.034 (LLCI) -

0.177 (ULCI), dari nilai ini terlihat bahwa rentang tidak terlalu jauh dan tidak melewati angka nol, sehingga nilai murni *indirect effect* tidak sama dengan nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pada tingkat keyakinan 95%, *harmonious passion* memberikan efek mediasi yang signifikan. Namun karena tidak terjadi kenaikan yang signifikan setelah mediator dikontrol dan nilai *direct effect* (efek  $c'$ ) masih tetap signifikan, maka *harmonious passion* memberikan efek mediasi parsial (Little et al., 2012). Berdasarkan keterangan tersebut, maka *harmonious passion* memiliki peran mediasi parsial terhadap hubungan *job resource* dan OCB, hal ini mendukung hipotesis yang diajukan.

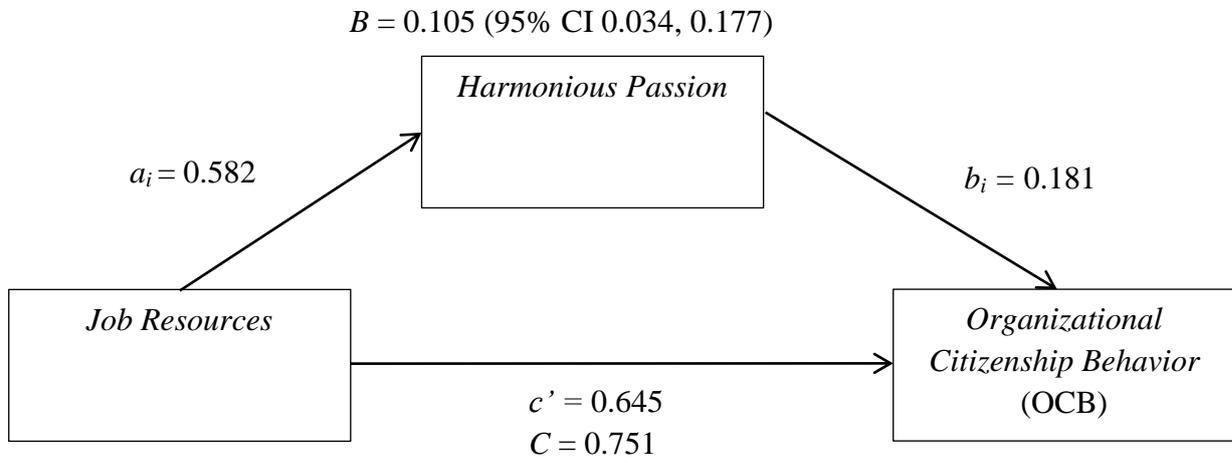
**Tabel 3.5**  
**Gambaran Efek**

Ket: LLCI = Lower Level Confidence Interval; ULCI = Upper Level Confidence Interval

Efek	B	LLCI	ULCI	Keterangan
<i>Total Effect</i>	0.751	0.666	0.836	
<i>Job resources</i> - OCB				
<i>Direct Effect</i>	0.645	0.543	0.748	
<i>Job resources</i> - OCB				
<i>Indirect Effect</i>	0.105	0.034	0.177	<i>Partial mediation</i>
<i>Job resources</i> - OCB melalui <i>Harmonious passion</i>				

Gambar 3.1.

Efek  $a_i$ ,  $b_i$ , dan  $c'$  dalam hubungan antara *job resources* dan OCB, serta pengaruh mediasi dari *harmonious passion*.



### 1. Diskusi

Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa *harmonious passion* memediasi sebagian hubungan antara *job resources* dan OCB. Lebih lanjut, hasil menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara *job resources* dan OCB melalui *harmonious passion*. Seperti yang dikemukakan sebelumnya pada penelitian Trepanier *et al.* (2014) *harmonious passion* memediasi sebagian hubungan antara *job resources* dan *work engagement* di organisasi. Konsep yang sama digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan hasil performa kerja yang positif pada karyawan, yaitu melalui OCB. Berikutnya penelitian dari Sulea *et al.* (2012) juga melakukan studi antara karakteristik kerja dan perilaku *extra-role* di organisasi. Hasil penelitian tersebut mendapatkan hasil bahwa dengan karakteristik kerja seperti *job resources*, dapat membantu karyawan terlibat dalam perilaku OCB dengan mediasi sebagian dari *work engagement* (Sulea *et al.*, 2012).

*Harmonious passion* yang berperan sebagai mediator dalam penelitian dikarenakan hal ini adalah sesuatu yang bersifat internal dan konstruk yang dapat memprediksi munculnya perilaku positif di organisasi (Astakhova, 2015). Selain itu,

terbentuknya *harmonious passion* dapat didukung oleh tersedianya sumber daya kerja di lingkungan kerja (Trepanier *et al.*, 2014). Hubungan antara *harmonious passion* dan OCB secara langsung juga sudah pernah dilakukan dan terbukti memiliki hubungan yang signifikan (Astakhova, 2015; Burke *et al.*, 2015).

Temuan lain yang menarik dari penelitian ini adalah hubungan langsung antara *job resources* dan OCB menunjukkan hasil yang kuat dan signifikan. *Harmonious passion* sebagai mediator hanya menguatkan hubungan tersebut dengan kenaikan yang sedikit. Hal ini dapat dijelaskan dengan karakteristik partisipan dalam penelitian ini. Penelitian ini melibatkan partisipan dari satu organisasi saja yang merupakan karyawan bank pembangunan daerah, dapat diasumsikan responden menganut budaya dan nilai-nilai yang sama. Budaya organisasi pada bank pembangunan daerah menunjukkan bahwa dengan adanya *job resources* di perusahaan, sudah cukup bagi karyawan untuk menumbuhkan perilaku *extra-role*, yaitu OCB. Budaya organisasi yang dimaksud adalah budaya yang memiliki sikap interdependensi yang kuat didalamnya, sehingga perilaku OCB sudah melekat dalam

diri individu. Karakteristik organisasi daerah yang guyub dapat menjadi salah satu penjelasan terbentuknya hubungan langsung yang positif dan signifikan antara *job resources* dan OCB.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, yang akan lebih baik jika diperhatikan pada penelitian selanjutnya. Hal yang perlu diperhatikan adalah pada aspek *common method bias*. Walaupun peneliti berhasil mendapatkan *response rate* sebesar 100%, namun penelitian ini memberikan kuesioner pada responden dalam satu waktu saja. Akan lebih baik lagi jika memisahkan variabel terikat dan variabel bebas pada dua kali pengisian kuesioner, yang biasa disebut *time-lagged* (Salkind, 2010). Melalui teknik ini responden diberikan jeda waktu dalam pengisian kuesioner untuk mengurangi jawaban yang sama pada pernyataan di setiap variabel pengukuran (Podsakoff *et al.*, 2003). Selain itu, pada variabel OCB pengukuran dilakukan secara *self-report*, jika memungkinkan bagi perusahaan, peneliti dapat membandingkan hasil *self-report* dari OCB dan hasil *supervisor-rating* untuk OCB, dimana OCB diukur melalui penilaian dari atasan langsung. Karena *supervisor rating* dapat menjadi salah satu cara untuk mengurangi hasil yang bias (Podsakoff *et al.*, 2003). Untuk penelitian selanjutnya, perlu untuk memilih metode pengambilan data yang tepat agar mendapatkan jumlah responden yang sesuai namun tetap dapat meminimalisir adanya *common method bias*.

Berikutnya kelemahan ada pada metodologi pemilihan sampel penelitian, yaitu *accidental sampling* atau *convenience sampling* yaitu salah satu teknik metodologi dalam *non-probability sampling*, dimana probabilitas dari anggota populasi untuk dipilih tidak diketahui (Cozby & Bates, 2015). Penelitian yang akan datang disarankan untuk menggunakan metode lainnya dalam *non-probability sampling* seperti *purposive sampling*, yaitu metode untuk pengambilan

sampel yang hanya sesuai dengan kriteria sampel penelitian agar lebih dapat mewakili populasi (Cozby & Bates, 2015).

Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan karakteristik kerja dan perilaku *extra-role*, dengan menggunakan alternatif mediasi lainnya untuk melihat apakah hubungan tersebut perlu diperkuat oleh mediasi atau tidak. Memperhatikan aspek *common method bias*. Metode pengambilan data dapat dilakukan dengan teknik *time-lagged*, yaitu partisipan diberikan jeda waktu dalam pengisian kuesioner pada masing-masing variabel. Membandingkan hasil *self-report* dan *supervisor rating* untuk pengukuran OCB agar dapat meminimalisir *common method bias*.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan langsung antara *job resources* dan OCB dan terdapat hubungan tidak langsung antara *job resources* dan OCB melalui *harmonious passion*. Melalui hasil analisis diketahui *job resources* dapat meningkatkan *harmonious passion*, yang kemudian dapat meningkatkan OCB. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian diterima. Walaupun masih terdapat limitasi penelitian dan masih memerlukan penelitian selanjutnya terkait variabel yang diteliti, namun penelitian ini memberi kontribusi terhadap penelitian hubungan antara *job resources* dan OCB, begitu juga dengan eksplorasi *harmonious passion*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Astakhova, M. N. (2015). The curvilinear relationship between work passion and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*, 130, 361-374. doi:10.1007/s10551-014-2233-5
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Dual processes at work in a call centre: an application of the Job

- Demands-Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 393-417.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, AB., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. In *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, ed. C Cooper, P Chen, 37–64. Chichester, UK: Wiley-Blackwell. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, M. B. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, 25, 3186-3191.
- Burke, R. J., Astakhova, M. N., & Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30, 457-471. doi:10.1007/s10869-014-9375-4
- Carey, R.M, & Markus, H.R. (2016). Understanding consumer psychology in working-class contexts. *Journal of Consumer Psychology*, 26, 568-582. doi:10.1016/j.jeps.2016.08.004
- Cozby, P. C., & Bates, S. (2015). *Methods in behavioral research*. McGraw-Hill Education.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationship of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 619 – 632. doi: 10.1037/a0021887
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14, 75-89. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490867
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. International Association for Cross-Cultural Psychology, 2. doi:10.9707/2307-0919.101.
- Houliort, N., Philippe, F. L., Vallerand, R. J., & Menard, J. (2014). On passion and heavy work investment: personal and organizational outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 25-45. doi:10.1108/JMP-06-2013-0155
- Lavelle, J. J., Brockner, J., Konovsky, M. A., Price, K. H., Henley, A. B., Taneja, A., & Vinekar, V. (2009). Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: A multifoci analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Lee, K. and Allen, N. (2002), “Organizational citizenship behavior and workplace deviance: the role of affect and cognitions”, *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-42. doi: 10.1037//0021-9010.87.1.131
- Lee, S.H., Shin, Y., & Baek, S.I. (2017). The impact of job demands and resources on job crafting. *The journal of applied business research*, 33, 4.
- Mohammad, J., Habib, F. Q., & Alias, M. A. (2013). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Study at Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2013). *Organizational behavior: Science, the real world, and you*. South-Western: Cengage learning.
- Nielsen, T.M., Hrivnak, G.A., & Shaw, M. (2009). *Organizational Citizenship Behavior and Performance A Meta-*

- Analysis of Group-Level Research. Small Group Research. doi: 10.1177/1046496409339630
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10, 85-97. doi: 10.1207/s15327043hup1002\_2
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common methods biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.
- Rothenberg, S., Hull, C.E., & Tang, Z. (2017). The impact of human resource management on corporate social performance strengths and concerns. *Business and society*. 1–28. doi:10.1177/0007650315586594.
- Salkind, N. J. (Ed.). (2010). *Encyclopedia of research design* (Vol. 1). Sage.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17, 188-207. doi:10.1108/13620431211241054
- Trépanier, S. G., Fernet, C., Austin, S., Forest, J., & Vallerand, R. J. (2014). Linking job demands and resources to burnout and work engagement: Does passion underlie these differential relationships?. *Motivation and Emotion*, 38, 353-366. doi:10.1007/s11031-013-9384-z
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85, 756. doi:10.1037/0022-3514.85.4.756
- Vallerand, R. J. (2010). On passion for life activities: The dualistic model of passion. *Advances in experimental social psychology*, 42, 97-193.