

Efek Job Enrichment Pada Kinerja Individu: OCBI Sebagai Mediasi

¹Fikri Budi Aulia, ²Danang Sunyoto, ³Magister Alfatah Kalijaga
^{1,2,3} Universitas Janabadra, Yogyakarta
Email: ¹fikri.aulia@janabadra.ac.id, ²danang_sunyoto@janabadra.ac.id
²malfatahkalijaga@gmail.com

Abstract

Objective—This study aims to develop and test Hackman and Oldham's Job Characteristics Model through the effect of Job Enrichment (Task Significance, Task Identity, Skill Variety) on Individual Performance with Organizational Citizenship Behavior directed towards the Individual (OCBI) as a mediating variable. *Design/Methodology/Approach*—This study used a minimum sample adequacy classification of 123 employees of private companies in Yogyakarta with various fields of work and position levels. *Data collection methods with questionnaires and observation. Methods of data analysis using quantitative. Research Results* – Job enrichment has a significant positive role on OCBI and individual performance, while organizational citizenship behavior directed toward individual (OCBI) has a significant positive role on individual performance, and OCBI is not a mediating variable for the role of job enrichment on individual performance. *Originality*—Development of Hackman and Oldham's Job Characteristics Model still needs to be done. Therefore this study offers the use of Organizational Citizenship Behavior directed towards Individual (OCBI) and Individual Performance variables in individual research.

Keywords—Job Enrichment, OCBI, Individual Performance

Abstrak

Tujuan—Penelitian ini bertujuan mengembangkan dan menguji Hackman and Oldham's Job Characteristics Model melalui efek Job Enrichment (Task Significance, Task Identity, Skill Variety) pada Individual Performance dengan Organizational Citizenship Behavior directed towards to Individual (OCBI) sebagai variabel mediasi. *Desain/Methodologi/Pendekatan*—Penelitian menggunakan klasifikasi kecukupan minimal sampel sebanyak 123 karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta dengan berbagai bidang pekerjaan dan level jabatan. *Metode pengumpulan data dengan kuesioner dan observasi. Metode analisis data menggunakan kuantitatif. Hasil Penelitian*—Job enrichment mempunyai peran positif signifikan pada OCBI dan individual performance, sedangkan organizational citizenship behavior direct toward to individual (OCBI) mempunyai peran positif signifikan pada individual performance, dan OCBI bukan variabel mediasi peran job enrichment pada individual performance. *Orisinalitas*—Pengembangan Hackman and Oldham's Job Characteristics Model masih perlu dilakukan. Oleh karena itu penelitian ini menawarkan penggunaan variabel Organizational Citizenship Behavior directed towards to Individual (OCBI) serta Individual Performance dalam penelitian lingkup individu.

Kata kunci—Job Enrichment, OCBI, Individual Performance

1. Latar belakang

Job enrichment didasari oleh lima dimensi pekerjaan, meliputi *skill variety, task identity, task significant, autonomy, dan feedback from the job itself* [1]. *Skill variety* menggambarkan pekerjaan yang memerlukan variasi aktivitas, *task identity* menggambarkan penyelesaian pekerjaan yang melibatkan semua tahap pekerjaan, *task significant* menggambarkan implikasi pekerjaan terhadap lingkungan luar, *autonomy* menjelaskan tingkat kebebasan pekerja untuk mengatur pelaksanaan pekerjaannya, dan *feedback from the job itself* menjelaskan umpan balik yang diberikan pekerjaan terhadap performansi pekerjaannya. Terpenuhinya kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa sebuah pekerjaan telah mengalami pengayaan.

Job enrichment seringkali digunakan untuk mendorong karyawan supaya mengoptimalkan kinerjanya. Herzberg menjelaskan salah satu cara untuk memotivasi karyawan dengan memperkaya pekerjaan. Melalui *job enrichment*, perusahaan hanya perlu memperkaya sumber daya manusia yang sudah tersedia. Perusahaan lebih efektif dan efisien

dalam proses perekrutan karyawan baru. Disamping itu *job enrichment* juga dapat membantu perusahaan untuk menghindari *skill gap*. *Job enrichment* adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sedemikian sehingga memungkinkan pekerjaan itu untuk melakukan kegiatan lengkap, meningkatkan kebebasan ketidaktergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri [2]

Job enrichment memberikan karyawan tidak hanya lebih banyak pekerjaan yang harus dilakukan tetapi juga lebih banyak tugas untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi keterampilan dan tanggung jawabnya. *Job enrichment* memberikan karyawan kesempatan untuk mengambil kontrol yang lebih besar atas bagaimana untuk melakukan pekerjaan mereka. Karena orang-orang melakukan pekerjaan yang diperkaya telah meningkatkan kesempatan untuk bekerja pada tingkat yang lebih tinggi, proses

pengayaan pekerjaan dikatakan untuk meningkatkan *position's vertical job loading* [3]. Pengayaan pekerjaan hanya memiliki pengaruh tidak langsung terhadap karyawan kinerja yaitu melalui komitmen. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya [4] dan [5]. Ada hubungan positif antara pengayaan pekerjaan dan kinerja pekerja [6]. Kinerja individu tergantung pada praktik pengayaan pekerjaan seperti tugas signifikansi, identitas tugas dan variasi keterampilan [7].

Job Enrichment berpengaruh signifikan terhadap kinerja [8]. Ada hubungan positif signifikan antara kedalaman pekerjaan, pelatihan kerja dan elemen dimensi pekerjaan inti dari pengayaan pekerjaan dan kinerja organisasi [9]. Ada hal positif hubungan yang signifikan antara dimensi pengayaan pekerjaan dan prestasi kerja karyawan [10].

Pada sisi lain dijelaskan bahwa analisis faktor dan temuan menunjukkan dimana pengayaan pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan/OCB [11]. Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa karakteristik/pengayaan pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi karyawan melalui penguatan nilai-nilai KKK [12]. Ada hubungan OCB terhadap kinerja karyawan [13]. Perilaku kewargaan organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan kinerja karyawan [14]. Perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [15].

Dalam praktiknya *job enrichment* karyawan masih kurang dilakukan oleh lembaga swasta maupun pemerintah. Hal ini disebabkan oleh keterkaitan keahlian dibidang tertentu yang sulit mendapatkan pengganti yang menguasai bidang tersebut. Dari hasil survei dan wawancara dari beberapa karyawan sebagai responden dalam penelitian ini menunjukkan pada umumnya belum pernah atau jarang mengalami *job enrichment* selama bekerja di tempat kerja saat itu. Misalnya karyawan hotel bintang 2 di Yogyakarta.

Masalah *job enrichment* di hotel bintang 2 di Yogyakarta terletak pada pekerjaan karyawan yang monoton dan tidak jelasnya jadwal kerja.

Pekerjaan monoton menyebabkan karyawan menjadi tidak menghargai pekerjaannya. Akibatnya karyawan sering melakukan berbagai pelanggaran karyawan. Kemudian tidak jelasnya jadwal kerja menyebabkan kegiatan karyawan menjadi kacau sehingga mempengaruhi pekerjaan mereka.

Job enrichment bagi karyawan yang menyukai tantangan dan ingin mengembangkan karirnya dengan cepat, ini merupakan suatu hal yang positif. Namun ada saja penghambat yang terjadi yaitu tidak semua karyawan menginginkan *job enrichment* dimana karyawan yang sudah merasa nyaman akan cenderung protes.

Argumentasi lainnya; karyawan terkadang banyak yang menentang tugas tambahan, hanya bisadilakukan dengan maksimal oleh karyawan yang

sudah sangat terampil, dan terkadang hasil yang diharapkan jauh dari perkiraan. Alasan lainnya enggan nya karyawan melakukan rotasi wilayah kerja yaitu jarak lokasi pekerjaan yang dirasa lebih jauh dari tempat tinggal mereka. Dalam menghadapi rotasi kerja, karyawan juga tentu memerlukan keterampilan beradaptasi dengan lingkungan organisasi dan lingkungan baru.

Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial menyarankan bahwa orang belajar dengan mengamati perilaku [16]. Semakin banyak OCB dimodelkan oleh salah satu anggota grup, maka lebih mungkin seseorang akan berperilaku konsisten dengan model tersebut, terutama bila itu perilaku dikaitkan dengan konsekuensi sosial yang positif [17]. Teori pembelajaran sosial merupakan perluasan dari teori belajar perilaku yang tradisional (*behavioristik*) [16]. Teori ini menerima sebagian besar dari prinsip-prinsip teori-teori belajar perilaku, tetapi memberi lebih banyak penekanan pada efek-efek dari isyarat-isyarat pada perilaku, dan pada proses-proses mental internal. Dari pendekatan empiris untuk mengukur tingkat individu OCB mengungkapkan bahwa sebagian besar penelitian yang ada telah menggunakan salah satu dari tiga metode: (a) mendapatkan laporan manajer tentang aktivitas dan perilaku karyawan [18]; [19]; (b) mendapatkan rekan penilaian rekan kerja dari karyawan, [20]; [21]; dan (c) menggunakan penilaian diri sendiri oleh anggota organisasi atas aktivitas mereka sendiri di tempat kerja [18]; [22]; [23].

Teori Pemrosesan Informasi Sosial

Teori pemrosesan informasi adalah teori kognitif tentang belajar yang menjelaskan pemrosesan, penyimpanan, dan pemanggilan kembali pengetahuan dari otak [24]. Teori ini menjelaskan bagaimana seseorang memperoleh sejumlah informasi dan dapat diingat dalam waktu yang cukup lama. Teori pemrosesan sosial memfokuskan pada ranah agresi dan delinkuensi [25].

Teori pemrosesan informasi sosial [26] menekankan pentingnya isyarat sosial dalam membentuk sikap seseorang. Ketika tingkat OCB tinggi di antara kelompok anggota, anggota kelompok individu akan lebih cenderung melihat perilaku seperti itu dapat diterima dan diharapkan, pada akhirnya menghasilkan tingkat OCB individu yang lebih tinggi.

Teori pemrosesan informasi sosial milik [25] menawarkan pandangan berbeda dan lebih menyeluruh untuk memahami penyebab dari perbedaan individu dalam komponen antisosial. Selain itu, pandangan teori ini juga dapat menjelaskan baik emosi maupun perilaku yang ditampakkan dalam pandangan kognisi sosial seseorang yang mempunyai kecenderungan agresi dan antisosial.

Job Enrichment

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan. *Job enrichment* adalah mengacu pada pengembangan vertikal dari pekerjaan. Penambahan ini meningkatkan sejauh mana pekerja itu mengendalikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dari kerjanya. Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan lebih lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidaktergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan baik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri. Maka dari itu dengan adanya *job enrichment*, pekerjaan yang dilakukan lebih bervariasi dan mengurangi kebosanan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja [27].

Job enrichment merupakan desain pekerjaan yang melibatkan sejumlah variasi isi pekerjaan, tingkat pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengontrol pekerjaan. Pekerjaan yang telah mengalami *job enrichment* menyediakan kesempatan bagi pekerjanya untuk mengembangkan diri dan merasa bermakna. Selain itu, *job enrichment* juga membuat pekerja memiliki loyalitas terhadap organisasi [28].

Pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) adalah sebuah metode untuk memperkaya tugas karyawan secara vertikal, yaitu menambahkan tugas karyawan lebih tinggi dari posisi saat ini. Merujuk pada model Hackman & Oldham tahun 1974, ada Tiga fitur pekerjaan untuk dipertimbangkan dalam model yaitu signifikansi tugas (*task significance*), identitas tugas (*task identity*) dan variasi Keterampilan (*skill variety*).

Task Significance

Definisi signifikansi tugas (*task significance*) adalah sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain atau sejauh mana pekerjaan memiliki dampak substansial dan dipahami pada orang lain dalam organisasi langsung atau lingkungan eksternal.

Task Identity

Definisi identitas atau jati diri tugas adalah sejauhmana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali, atau tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar danyang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri menimbulkan rasa tidak puas.

Skill Variety

Definisi keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) adalah tingkat sampai dimana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda. Sedangkan maksud dari keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang berbeda.

Organizational Citizenship Behavior Direct Toward to Individual

Definisi Perilaku kewarganegaraan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior-OCB*), diartikan sebagai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan diskresioner, tidak terkait dengan sistem penghargaan organisasi formal, dan, secara agregat, mempromosikan berfungsinya organisasi secara efektif [29]. Sedangkan perilaku kewarganegaraan yang langsung diarahkan pada individu (*Organizational Citizenship Behavior Direct Toward to Individual/OCBI*) mengacu pada perilaku yang langsung menguntungkan individu tertentu dalam suatu organisasi dan berkontribusi secara tidak langsung terhadap efektivitas organisasi [30]. Label dimensi ini sebagai perilaku membantu dan mendefinisikannya sebagai secara sukarela membantu orang lain dengan pekerjaan yang terkait masalah [31]. Indikator perilaku kewarganegaraan yang langsung diarahkan pada individu meliputi; 1) kesopanan; 2) Altruisme [30].

OCB akan mempengaruhi keefektifan organisasi pada bidang tertentu; 1) OCB dapat membantu rekan kerja untuk bekerja dengan baik di lingkungan kerja; 2) OCB dapat meningkatkan efisiensi pengelolaan; 3) OCB dapat membantu secara efektif meningkatkan penggunaan sumber daya organisasi untuk alasan produksi; 4) OCB dapat mengurangi sumber daya organisasi yang dibutuhkan untuk pemeliharaan karyawan; 5) OCB dapat secara efektif mengoordinasikan aktivitas antar anggota tim dan kelompok kerja; 6) OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat dengan mempromosikan organisasi sebagai tempat kerja yang menarik; dan 7) OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Akhirnya, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah [20].

Fakta menunjukkan bahwa organisasi dengan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang baik dengan karyawannya akan berkinerja lebih baik daripada organisasi lain [32].

Mengenai indikator perilaku kewarganegaraan organisasional, bahwa perilaku sipil atau peran tambahan diwujudkan melalui lima bentuk perilaku, yaitu: (1) *Altruisme* (tindakan membantu orang lain) adalah inti dari kepedulian terhadap kepentingan

orang lain, seperti membantu rekan baru dan menyediakan waktu untuk orang lain. Aspek ini mengarah pada bantuan, yang bukan merupakan kewajibannya, (2) *Conscientiousness* (rajin dan hati-hati atau disiplin) adalah perilaku pencegahan, seperti penggunaan waktu yang efektif dan kehadiran yang tinggi. Perilaku ini berupaya untuk melebihi ekspektasi perusahaan atau perilaku sukarela, daripada kewajiban atau pekerjaan karyawan, (3) *Sportmanship* (sportivitas) adalah memaksimalkan total waktu yang dihabiskan untuk pekerjaan konstruktif dalam organisasi. Dapat mentolerir situasi ideal dalam organisasi tanpa menimbulkan perbedaan pendapat. Sportivitas akan menciptakan suasana yang positif di antara karyawan, dan karyawan akan lebih santun serta bekerja sama dengan sesama sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, (4) *Courtesy* (menjaga hubungan baik) Menjaga hubungan baik dengan rekan kerja untuk menghindari masalah interpersonal. Seseorang dengan dimensi ini adalah seseorang yang menghormati dan peduli pada orang lain, seperti bersikap sopan, patuh kepada rekan kerja bahkan atasan, (5) *Civic virtue* (kebijaksanaan pekerja) adalah perilaku yang menunjukkan tanggung jawab terhadap kehidupan organisasi, seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, melakukan tindakan proaktif untuk menyarankan bagaimana memperbaiki operasi atau prosedur organisasi, dan melindungi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Dimensi ini mengarahkan organisasi untuk memberikan tanggung jawab kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas wilayah kerja tempat mereka bekerja. Perilaku kewarganegaraan organisasi dapat meningkatkan kinerja organisasi [33]

Individual Performance

Kinerja individual adalah pencapaian serangkaian tugas oleh pemakai teknologi sistem informasi. Kinerja yang semakin tinggi melibatkan kombinasi dari peningkatan efisiensi, efektifitas, dan kualitas. kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi organisasi/perusahaan, sehingga tujuan organisasi yang telah ditentukan dapat tercapai [34]. Di era sekarang ini kinerja pegawai telah menjadi banyak perdebatan di kalangan industrialis dan peneliti. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat didefinisikan dengan berbagai cara termasuk perilaku, sikap dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan [30]. Taylor adalah salah satu penyedia awal yang telah mengenali faktor-faktor yang akan mempengaruhi kinerja karyawan selama bekerja dan dalam pengembangan secara keseluruhan. Ada 4 dimensi kinerja karyawan/individual yang masing-masing diambil satu indikator yang disesuaikan dengan objek penelitian, yaitu; 1) Menyelesaikan tugas pekerjaan;

2) Tugas ekstra; 3) Menghasilkan ide-ide baru yang inovatif; 4) Perilaku di luar tugas [35].

Kinerja yang lebih baik akan tercapai jika individu dapat memenuhi kebutuhan individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas [36]. Penilaian kinerja seharusnya berdasarkan pada tugas-tugas tertentu yang dapat atau gagal dicapai oleh individu, dan apabila cocok makaperlu dilakukan identifikasi perilaku individu dalam melakukan pekerjaan selama periode penilaian. Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan sutau organisasi secara efektif dan efisiensi.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas masih ada peluang untuk melakukan penelitian efek job enrichment pada kinerja individu dengan OCBI sebagai mediasi.

Hipotesis penelitian

H1: Ada efek nyata *job enrichment* pada *organizational citizenship behavior directed towards to individual*.

H2: Ada efek nyata *job enrichment* pada *individual performance*.

H3: Ada efek nyata *organizational citizenship behavior directed towards to individual* pada *individual performance*

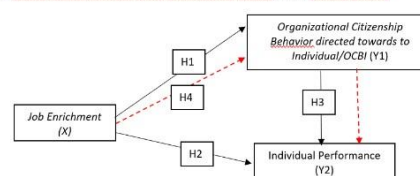
H4: Ada efek nyata *job enrichment* pada *individual performance* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior directed towards to individual*.

2. Metode

Penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan swasta yang berlokasi di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian. Apabila seseorang ingin meneliti sebuah elemen yang ada dalam wilayah penelitian tersebut, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi [37]. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan swasta di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti [37]. Sampel penelitian ini sebanyak 123 karyawan perusahaan swasta di Yogyakarta. Metode mengumpulkan data dengan kuesioner dan observasi.

Model Penelitian

Dari uraian teori-teori diatas dapat digambarkan sebuah model sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian OCBI

3. Hasil Penelitian/ Pembahasan

Untuk menguji kualitas instrumen penelitian ini

menggunakan nilai validitas dan reliabilitas, hasilnya sebagai berikut:

Uji Validitas

Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut secara riil [38].

Uji Validitas membandingkan nilai koefisien korelasi (r hitung) butir-butir indikator dengan variabel yang diteliti (*task significance*, *task identity*, *skill variety*, *OCBI*, *individual performance*) dengan nilai r tabel, $\alpha = 5\%$, $df (123-2) = 0,1490$. Indikator dikatakan valid apabila r hitung $> 0,1490$ atau signifikansi $< 0,05$.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen

No.	Variabel	Butir/Indikator	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1	Job enrichment (X)	Butir X1	0,389	0.1490	Valid
		Butir X2	0,614	0.1490	Valid
		Butir X3	0,544	0.1490	Valid
2	OCBI (Y1)	Butir Y11	0,491	0.1490	Valid
		Butir Y12	0,566	0.1490	Valid
		Butir Y13	0,394	0.1490	Valid
3	Individual performance (Y2)	Butir Y21	0,387	0.1490	Valid
		Butir Y22	0,618	0.1490	Valid
		Butir Y23	0,613	0.1490	Valid
		Butir Y24	0,491	0.1490	Valid

Sumber: output SPSS

Hasil

perhitungan dengan program SPSS, nilai koefisien korelasi butir-butir indikator terhadap variabel *job enrichment*, *OCBI*, dan *individual performance* secara keseluruhan lebih besar dari r tabel (0,1490) sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator adalah valid, artinya semua indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini merupakan pengukur yang tepat dan mampu menjelaskan untuk semua variabel, baik variabel bebas maupun variabel terikat.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk yang akan diteliti [38]. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau layak jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu dan tidak ada perubahan. Butir kuesioner dikatakan reliabel jika *cronbach's alpha* $> 0,70$ dan tidak reliabel jika *cronbach's alpha* $< 0,70$. Berikut ini nilai *cronbach's alpha* hasil perhitungan program SPSS secara total maupun perbutir kuesioner.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.806	10

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	31.5166	14.365	.389	.251	.803
X2	31.2089	14.259	.614	.485	.778
X3	31.4390	15.019	.444	.321	.794
Y11	31.5635	14.506	.491	.311	.788
Y12	31.5041	14.609	.566	.394	.781
Y13	31.5528	14.380	.394	.210	.802
Y21	31.8130	14.383	.387	.220	.801
Y22	31.6146	15.303	.618	.490	.776
Y23	31.4228	14.626	.613	.470	.779
Y24	31.6341	14.644	.491	.304	.788

Sumber: output SPSS

Hasil perhitungan dengan program SPSS, menunjukkan nilai *cronbach's alpha* secara keseluruhan maupun perbutir kuesioner dari masing-masing indikator (*Cronbach's Alpha if Item Deleted*) lebih besar dari 0,70 berarti semua butir kuesioner reliabel mengungkap indikatornya.

Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian asumsi klasik untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi yang diperoleh memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten. Untuk itu sebelum melakukan analisis regresi terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi [38].

Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan uji yang dilakukan sebagai prasyarat untuk melakukan analisis data yang bertujuan mengetahui data variabel independen maupun dependen mempunyai distribusi yang normal atau tidak normal. Model yang baik mempunyai regresi berdistribusi normal atau mendekati normal [38]. Uji normalitas penelitian ini menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov. Dasar dalam pengambilan keputusan adalah; 1) data berdistribusi normal jika nilai signifikansi $> 0,05$; dan 2) data tidak berdistribusi normal jika nilai signifikansi $< 0,05$.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Untuk Job Enrichment dan OCBI

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		123
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.49739973
Most Extreme Differences	Absolute	.137
	Positive	.124
	Negative	-.137
Test Statistic		.137 ^c
Asymp. Sig. (2-tailed)		.120 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: output SPSS

Hasil perhitungan dengan program SPSS, *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* untuk model persamaan regresi ke-1 (*Unstandardized Residual*) menunjukkan nilai *asym.sig. (2-tailed)* sebesar 0,120 lebih besar dari signifikansi 0,05 berarti data penelitian ini ke dua variabel berdistribusi normal.

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov Untuk Job Enrichment dan Individual Performance

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		123
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.40907635
Most Extreme Differences	Absolute	.107
	Positive	.090
	Negative	-.107
Test Statistic		.107
Asymp. Sig. (2-tailed)		.082 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: output SPSS

Hasil perhitungan dengan program SPSS, *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* untuk model persamaan regresi ke-2 (*Unstandardized Residual*) menunjukkan nilai *asym.sig. (2-tailed)* sebesar 0,082 lebih besar dari 0,05 berarti data penelitian untuk variabel ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen jadi uji multikolinieritas ini digunakan untuk menguji apakah

ditemukan korelasi atau tidaknya antar variabel independen [38]. Model regresi yang baik semestinya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen yang akan diteliti. Cara mendeteksi ada tidaknya multikolonieritas yaitu dengan cara memperhatikan angka dari *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance*. Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai *tolerance* mendekati 1, dan mempunyai nilai VIF di sekitar nilai 1.

Tabel 5. Uji Multikolinieritas Model Persamaan Regresi

Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	X	1.078	.928
	Y1	1.107	.864

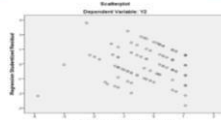
a. Dependent Variable: Y2
Sumber: output SPSS

Hasil perhitungan dengan program SPSS, Collinearity Statistics tabel 5 untuk model persamaan regresi menunjukkan nilai *tolerance* job enrichment dan OCBI, masing-masing sebesar 0,928 dan 0,864 mendekati 1, dan nilai VIF sebesar 1,078 serta 1,107 berarti data penelitian untuk model persamaan regresi tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual antara satu pengamatan dengan pengamatan yang lain yang telah diuji [38]. Jika *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka model regresi tersebut termasuk homoskedastisitas. Sebaliknya, jika *variance* dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda, maka model regresi termasuk heteroskedastisitas. Salah satu cara untuk mendeteksi heteroskedastisitas menggunakan *scatter plot* dengan dasar pengambilan keputusan sebagai berikut: jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas, tetapi jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 6. Uji Heteroskedastisitas Model Persamaan Regresi



Sumber: output SPSS

Berdasarkan kriteria *scatter plot* diatas, menunjukkan bahwa data penelitian tidak terjadi heteroskedastisitas, karena tidak ada pola (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu vertikal Y.

Pembahasan:

Peran *job enrichment* pada OCBI

Hasil output SPSS diatas dan model persamaan regresi diatas dengan *standardized coefficients* 0,472 serta nilai $t = 5,887$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *job enrichment* berperan positif signifikan pada perubahan nilai *organizational citizenship behavior direct toward to individual* (OCBI). Hal ini didukung oleh teori mengenai pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang menyatakan bahwa metode ini untuk memperkaya tugas karyawan secara vertikal, yaitu menambahkan tugas karyawan lebih tinggi dari posisi saat ini. Metode *job enrichment* meliputi; 1) *task significance* yaitu sejauhmana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada pekerjaan orang lain atau sejauh mana pekerjaan memiliki dampak substansial dan dipahami pada orang lain dalam organisasi langsung atau lingkungan eksternal; 2) *task identity* yaitu sejauhmana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali, atau tingkat sejauh mana penyelesaian pekerjaan secara keseluruhan dapat dilihat hasilnya dan dapat dikenali sebagai hasil kinerja seseorang; dan 3) *skill variety* yaitu tingkat sampai dimana pekerjaan memerlukan individu yang mampu melakukan berbagai tugas yang mengharuskannya menggunakan keterampilan dan kemampuan yang berbeda.

Oleh karena itu, jika *job enrichment* yang meliputi *task significance*, *task identity*, *skill variety* dilakukan dengan baik dan benar oleh perusahaan swasta dimana para pekerja atau karyawan bekerja sesuai dengan yang diinginkan teori *job enrichment* akan memberikan kontribusi positif pada nilai *organizational citizenship behavior direct toward to individual* (OCBI).

Peran *job enrichment* pada individual performance

Hasil output SPSS diatas dan model persamaan regresi diatas dengan *standardized coefficients* 0,522 serta nilai $t = 6.724$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *job enrichment* berperan positif signifikan pada perubahan nilai *individual performance*. Hal ini didukung oleh teori mengenai pengayaan pekerjaan (*job enrichment*) yang menyatakan bahwa metode ini untuk memperkaya tugas karyawan secara vertikal, yaitu menambahkan tugas karyawan lebih tinggi dari posisi saat ini. Metode *job enrichment* meliputi; 1) *task significance*,

2) *task identity*, 3) *skill variety*. Oleh karena itu, jika *job enrichment* yang dilakukan perusahaan swasta dimana para pekerja atau karyawan bekerja sesuai dengan definisi teori akan mampu meningkatkan *individual performance*, dan sebaliknya.

Kinerja pegawai yang meningkat akan turut mempengaruhi atau meningkatkan prestasi perusahaan, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditentukan dapat tercapai [34]. Di era sekarang ini kinerja pegawai telah menjadi banyak perdebatan di

kalangan industrialis dan peneliti. Kinerja karyawan dalam suatu organisasi dapat didefinisikan dengan berbagai cara termasuk perilaku, sikap dan motivasi mereka untuk mencapai tujuan [30].

Peran OCBI pada individual performance

Hasil output SPSS diatas dan model persamaan regresi diatas dengan *standardized coefficients* 0,588 serta nilai $t = 7.986$ dan signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ berarti *organizational citizenship behavior direct toward to individual (OCBI)* berperan positif signifikan pada perubahan nilai *individual performance*. Hal ini didukung oleh teori mengenai *organizational citizenship behavior direct toward to individual (OCBI)* yang mengacu pada perilaku langsung menguntungkan individu tertentu dalam suatu organisasi dan berkontribusi secara tidak langsung terhadap efektivitas organisasi [30]. Label dimensi ini sebagai perilaku membantu dan mendefinisikannya sebagai secara sukarela membantu orang lain dengan pekerjaan yang terkait masalah. [31]. Berarti semakin baik *organizational citizenship behavior direct toward to individual (OCBI)* akan memberi kontribusi positif bagi peningkatan kinerja individual (*individual performance*) para karyawan perusahaan-perusahaan swasta di Yogyakarta. Sebaliknya, jika pengelolaan OCBI kurang baik, akan dapat mengakibatkan menurunnya kinerja individual para karyawan tersebut. Hal ini didukung secara teoritis dimana kinerja individual adalah pencapaian serangkaian tugas oleh pemakai teknologi sistem informasi. Kinerja karyawan yang semakin tinggi melibatkan kombinasi dari peningkatan efisiensi, efektifitas, dan kualitas, karena kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya [34].

OCBI tidak memediasi peran job enrichment pada individual performance.

Hasil $IP = 0,277536(JE)(OCBI)$ dibandingkan dengan $IP = 0,522 JE + 0,734$ karena koefisien peran tidak langsung sebesar 0,277536 lebih kecil dari koefisien peran langsung sebesar 0,522 maka *organizational citizenship behavior direct toward to individual (OCBI)* tidak memediasi peran *job enrichment* pada *individual performance*. Hasil peran langsung *job enrichment* pada OCBI, peran langsung OCBI pada *individual performance*, serta peran langsung *job enrichment* pada *individual performance*, dan peran tidak langsung *job enrichment* pada *individual performance* dengan OCBI sebagai variabel mediasi didukung secara teoritis. Namun secara statistik, peran langsung *job enrichment* pada *individual performance* lebih besar dari pada menggunakan OCBI sebagai mediasi.

Kinerja yang lebih baik akan tercapai jika individu dapat memenuhi kebutuhan individu dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas [36]. Penilaian kinerja seharusnya berdasarkan pada tugas-tugas tertentu yang dapat atau gagal dicapai oleh

individu, dan apabila cocok maka perlu dilakukan identifikasi perilaku individu dalam melakukan pekerjaan selama periode penilaian. Untuk mengetahui baik atau buruk kinerja seorang pegawai maka perlu dilakukan penilaian kinerja, yang pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien.

Suatu pekerjaan yang diperkaya mengorganisasi tugas-tugas sehingga memungkinkan pekerjaan dilakukan lebih lengkap, meningkatkan kebebasan dan ketidaktergantungan karyawan itu, meningkatkan tanggung jawab dan memberikan umpan balik sehingga seorang individu akan mampu menilai dan mengoreksi kinerjanya sendiri. Maka dari itu dengan adanya *job enrichment*, pekerjaan yang dilakukan lebih bervariasi dan mengurangi kebosanan sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja [27].

4. Kesimpulan

Job enrichment mempunyai peran positif dan signifikan pada OCBI dan individual performance. Demikian juga *organizational citizenship behavior direct towards to individual (OCBI)* mempunyai peran positif dan signifikan pada individual performance. Tetapi OCBI tidak memediasi peran job enrichment pada individual performance.

Rekomendasi

- Penelitian dengan menggunakan variabel *job enrichment* yang diperluas dengan lima dimensi (*task significance, task identity, skill variety, work autonomy, feedback*) dan *Organizational citizenship behavior direct toward to individual (OCBI)* masih berpeluang untuk dilakukan penelitian yang sama dengan objek penelitian berbeda.
- Penelitian selanjutnya direkomendasikan juga menggunakan objek penelitian organisasi dengan memediasi *organizational citizenship behavior direct toward to organizational (OCBO)* dan konsekuensinya pada *organizational performance*. Hal ini akan menjadikan penelitian dengan objek penelitian organisasi akan memberikan nilai lebih atau *novelty* serta masih berpeluang luas untuk dikembangkan penelitian tersebut.
- Selain itu, direkomendasikan juga pengembangan variabel eksogen selain *job enrichment* dengan lima dimensinya, yaitu menggunakan *job enlargement* dampaknya pada OCBI, *individual performance*, dan OCBO, *organizational performance* secara simultan.

Daftar Pustaka

- [1] S. A. M. Ali, N. A. Said, N. M. Yunus, S. F. a. Kader, D. S. A. Latif dan R. Munab, "Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction," *International Conference on Innovation, Management and Technology Research (ICIMTR)*, pp. 22-23, 2013.

- [2] S. P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Kelompok Gramedia, 2006.
- [3] J. Greeberg dan A. B. Robert, *Behavior in Organizational*, New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- [4] H. S. Chonko dan V. Wood, "Organizational commitment and marketing," *Journal of Marketing*, no. 1, pp. 112-126, 1985.
- [5] S. Ramaswami, S. Agarwal dan M. Bhargava, "Work Alienation of Marketing Employees: Influence of Task, Supervisory, and Organizational Structure Factors," *Journal of the Academy of Marketing Science*, no. 21, pp. 179-193, 1993.
- [6] O. Salau dan A. Adenui, "Relationship Between Elements of Job Enrichment and Organizational Performance Among The Non Academic Staff in Nigerian Public Universities," *Jurnal Management & Marketing*, vol. XII, no. 2, 2014.
- [7] M. V. Vijay dan R. Indradevi, "A Study on Job Enrichment and Individual Performance among Faculties with Special Reference to a Private University," vol. 6, no. 1, p. 252, 2015.
- [8] M. T. Benna, I. A. Brahmasari dan R. Nugroho, "The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of Departmen of Health," 2017.
- [9] A. M. Ozigbo dan O. C. Daniel, "Effect of Job Enrichment on Employee Performance," *International Journal of Research Science and Management*, 2020.
- [10] S. S. A. Tayeh, "The Impact of Job Enrichment on Employees' Performance: A Survey Studyon Jordan Customs Employees in Aqaba Islamic International University," *International Journal of Business and Management*, vol. 16, no. 3, 2021.
- [11] S. M. M. Davoudi, "Impact: Job Enrichment in Organizational Citizenship Behavior," *SCMS Journal of Indian Management*, vol. 10, no. 2, pp. 106-112, 2013.
- [12] F. Rahmi dan B. Riyono, "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi dengan Mediator Nilai- Nilai Kualitas Kehidupan Kerja," <https://doi.org/10.14710/jpu.15.1.64-76>," *Jurnal Psikologi*, vol. 15, no. 1, pp. 64-76, 2016.
- [13] P. Yuniarto, "Effect of Organizational Citizenship Behaviors as A Moderation Between Servant Leadership on Employee Performance,," *Journal of Applied Management (JAM)*, Volume 16 Number 2, June 2018, vol. 16, no. 2, 2018.
- [14] L. J. Chelagat, Chepkwony, P. Kiproo dan A. Kimboy, "Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance in Banking Sector, Nairobi County, Kenya," *International Journal of Business, Humanities and Technology*, vol. 5, no. 4, 2015.
- [15] Waqiah, M. Firdaus dan Agustin, "Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee Performance Through Job Satisfaction as An Intervening Variables," , *International Journal of Administration, Business and Management*, vol. 3, no. 1, pp. 13-27, 2021.
- [16] A. Bandura, *Social foundations of thought and action*, NJ: Printice Hall, 1986.
- [17] P. Podsakoff, M. Ahearne dan S. Mackenzie, "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance.," *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 262-270, 1997.
- [18] M. Konovsky dan D. Organ, "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior," *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 157-164, 1989.
- [19] E. Vigoda, "Internal politics in public administration systems: An empirical examination of its relationship with job congruence, organizational citizenship behavior, and in-role performance," *Public Personnel Management*, vol. 29, pp. 185-210, 2000.
- [20] P. Podsakoff, S. Mackenzie dan W. Bommer, "Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors," *Jurnal of Management*, vol. 22, no. 2, pp. 259-298, 1996.
- [21] E. Morrison, "Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1543-1567, 1994.
- [22] S. Pond, R. Nacoste, M. Mohr dan C. Rodrigues, "The Measurement of Organizational Citizenship Behavior: Are we assuming too much?," *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 27, pp. 1527-1544, 1997.
- [23] S. Robinson dan R. Bennett, "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 2, pp. 555-572, 1995.

- [24] R. E. Slavin, *Educational Psychology: Theory and Practice*, New Jersey: Pearson Education, 2000.
- [25] N. Crick dan K. Dodge, "Social Information-processing Mechanisms on Reactive and Proactive Aggression," *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 67, no. 3, pp. 993-1002, 1996.
- [26] R. M. Gagne, *The Conditioning of Learning and Theory of Instruction*, 4 penyunt., New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985.
- [27] N. A. d. Quilim, "Pengaruh Kesejahteraan Psikologis Karyawan, Job Enrichment dan Job Enlargment Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Ternate Maluku Utara," *Jurnal EMBA*, vol. 4, no. 1, p. 1359, 2016.
- [28] F. N. Sungkit dan I. S. Meiyanto, "Pengaruh Job Enrichment terhadap Employee Engagement melalui Psychological Meaningfulness sebagai Mediator ISSN: 2407-7798," *Gadjah Mada Journal of Psychology*, vol. 1, no. 1, pp. 61-73, Januari 2015.
- [29] D. Organ dan K. Ryan, "A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior," *Personel Psychology*, vol. 48, pp. 775-802, 1995.
- [30] Z. d. Alizadeh, "Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior," *Institute of Interdisciplinary Bussines Research*, vol. 3, no. 9, pp. 494-500, 2012.
- [31] P. Podsakoff, M. Ahearne dan S. Mackenzie, "Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, pp. 262-270, 1997.
- [32] S. P. Robbins dan A. J. Timothy, *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: SalembaEmpat, 2008.
- [33] P. Novliadi, "Intensi Turnover Karyawan Ditinjau dari Budaya Perusahaan dan Kepuasan Kerja.," *Makalah: Fakultas Kedokteran, Jurusan Psikologi USU.*, 2007.
- [34] C. Engko, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Dengan Self Esteem dan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, vol. 10, no. 1, 2008.
- [35] L. e. a. Koopmans, "Construct Validity of The Individual Work performance Questionnaire," *Journal of Occupational and Environment Medicine*, vol. 56, no. 3, pp. 331-337, 2014.
- [36] T. F. Jin, "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Kinerja Akuntan Publik, DOI: <https://doi.org/10.34208/jba.v5i1.388>," *Jurnal Akuntansi dan Bisnis, Trisakti*, vol. 5, no. 1, 2003.
- [37] M. S. Tufail dan M. Bashir, "Impact of Job Design on Employee's Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior in The Banking Sector of Faisalabad, City University Research Journal Special I," 2017.
- [38] R. Nugroho, M. T. Benna, I. A. Brahmasari dan R. Nugroho, "The Effect of Job enrichment, Self-Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of CivilServants of Departemen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Provin," 2017.

