

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dan Coulter (2010) Budaya Organisasi adalah suatu prinsip-prinsip, tradisi, cara dan nilai-nilai dalam bekerja yang dipatuhi bersama oleh para anggota organisasi dalam memengaruhi cara anggota organisasi dalam berperilaku. Kebanyakan organisasi, nilai-nilai, dan praktik yang dipatuhi telah berkembang pesat seiring dengan berkembangnya zaman dan sangat berpengaruh pada kegiatan sebuah organisasi. Dimensi budaya organisasi menurut Robbin dan Coulter (2010):

- a. Orientasi Hasil, seberapa besar organisasi menekankan pada pencapaian sasaran (hasil), daripada cara mencapai sasaran (proses). Organisasi selalu memberikan motivasi kepada pegawai untuk berprestasi sehingga pegawai termotivasi dalam menghasilkan output dari sebuah pekerjaan yang berjumlah banyak.
- b. Orientasi Manusia, seberapa jauh organisasi bersedia mempertimbangkan factor (karyawan) di dalam pengambilan keputusan manajemen. Organisasi yang selalu memberikan motivasi terhadap karyawan dalam bekerja dan selalu berusaha untuk maju dengan mengubah konidisi perusahaan kearah yang lebih baik.

- c. Orientasi Tim, seberapa besar organisasi menekankan pada kerja kelompok (tim), daripada kerja individu, dalam menyelesaikan tugas-tugas. Organisasi yang selalu merancang job desk dan menekankan struktur organisasi yang berbasis kelompok.
- d. Agresivitas, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk saling bersaing, daripada saling bekerja sama. Perusahaan memposisikan pegawai sebagai anggota organisasi yang terormat dan memberikan kebebasan kepada pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan caranya sendiri.
- e. Stabilitas, seberapa besar organisasi menekankan pada pemeliharaan status quo di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan. Organisasi yang mengambil keputusan dengan mempertimbangkan keputusan agar tidak merugikan pegawainya.
- f. Inovasi dan Pengambilan Risiko, seberapa besar organisasi mendorong para karyawannya untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Perusahaan yang memeberikan motivasi terhadap karyawan untuk berinovasi dan kreatif dalam mencoba hal yang baru.
- g. Perhatian pada Detail, seberapa dalam ketelitian, analisis, dan perhatian pada detail yang dituntut oleh organisasi dari parakaryawannya. Dalam menjalankan pekerjaannya, pegawai menjalankannya dengan cermat dan detail sampai ke hal-hal kecil.

Menurut Robbins dan Coulter (2010) budaya di definisikan dalam 3 hal:

a. Persepsi

Sesuatu yang tidak dapat disentuh atau dilihat dengan fisik, tetapi karyawan tersebut bisa menerima dari pengalaman mereka selama di dalam organisasi.

b. Deskriptif

Anggota organisasi yang dapat menerima dan mengartikan budaya organisasi terlepas dari kesukaannya atau tidak di dalam lingkungan organisasi.

c. Penerimaan

Meskipun di dalam lingkungan organisasi banyak memiliki latar belakang yang berbeda dan bekerja pada jenjang yang berbeda, namun setiap individu lebih mengartikan budaya organisasi dengan cara yang sama.

Budaya organisasi adalah suatu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut merasakan, memikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam, Kreitner dan Kinicki (2003).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) budaya organisasi didefinisikan dalam 3 karakteristik:

- a. Budaya organisasi diberikan kepada para karyawan baru melalui proses sosialisasi.
- b. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku di tempat kerja.
- c. Budaya organisasi berlaku pada dua tingkat yang berbeda.

Definisi budaya organisasi berasal dari fakta bahwa konsep organisasi itu sendiri ambigu. Kita tidak bisa memulai dengan beberapa “fenomena budaya” dan kemudian menggunakan keberadaan mereka sebagai bukti adanya kelompok. Pertama-tama kita harus menentukan bahwa sekelompok orang tertentu memiliki cukup stabilitas dan sejarah umum memungkinkan terbentuknya budaya. Ini berarti bahwa beberapa organisasi tidak memiliki budaya menyeluruh karena mereka tidak memiliki sejarah bersama atau sering melakukan omset anggota. Organisasi lain dapat dianggap memiliki budaya “kuat” karena sepanjang sejarah bersama atau karena mereka telah berbagi pengalaman intens yang penting (seperti dalam unit tempur). Tapi isi dan kekuatan sebuah budaya harus ditentukan secara empiris. Mereka tidak dapat dianggap mengamati fenomena budaya di permukaan Schein (1990).

Budaya sekarang dapat didefinisikan sebagai (a) pola asumsi dasar, (b) ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu, (c) saat ia belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, (d) bahwa Telah bekerja cukup baik untuk dianggap sah dan, oleh karena itu (e) harus diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk merasakan, memikirkan, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut.

Variabel budaya organisasi ini secara operasional diukur dengan menggunakan 6 (enam) variable yang diambil dari karakteristik budaya organisasi menurut Robbins (1990) dalam Brahmasari (2004), yaitu: (1)

Orientasi pada tim, (2) Sistem imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, (3) Nilai-nilai di dalam organisasi, (4) Orientasi pada detail pekerjaan, (5) Toleransi yang diberikan sebagai peluang untuk belajar, (6) Dukungan Manajemen di dalam suatu organisasi.

Fungsi Budaya Organisasi menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2011) sebagai berikut:

- a. Memberikan rasa identitas Semakin jelas persepsi dan nilai-nilai bersama organisasi didefinisikan, semakin kuat orang dapat disatukan dengan misi organisasi dan merasa menjadi bagian penting darinya.
- b. Membangkitkan komitmen pada misi organisasi Kadang-kadang sulit bagi orang untuk berpikir di luar kepentingannya sendiri, seberapa besar akan memengaruhi dirinya. Tetapi apabila terdapat *strong culture*, orang akan merasa bahwa mereka menjadi bagian dari yang besar, dan terlibat dalam keseluruhan kerja organisasi. Lebih besar dari setiap kepentingan individu, budaya mengingatkan orang tentang apa makna sebenarnya organisasi itu.
- c. Memperjelas dan memperkuat standar perilaku Budaya membimbing kata dan perbuatan pekerja, membuat jelas apa yang harus dilakukan dan kata-kata dalam situasi tertentu, terutama berguna bagi pendatang baru. Budaya mengusahakan stabilitas bagi perilaku, keduanya dengan harapan apa yang harus dilakukan pada waktu yang berbeda dan juga apa yang harus dilakukan individu yang

berbeda di saat yang sama. Suatu perusahaan dengan budaya yang kuat mendukung kepuasan pelanggan, pekerja mempunyai pedoman tentang bagaimana harus berperilaku.

## **2. Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Walaupun kepuasan kerja cenderung lebih mengacu pada sikap daripada perilaku, tetapi hal ini merupakan hasil yang sering kali diamati oleh manajer karena karyawan yang puas cenderung datang lebih sering hadir di kantor dan memiliki kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya akan cenderung memiliki sikap yang negatif Robbins dan Coulter (2010).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) Kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional yang diberikan dari berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan suatu aspek yang utama, sebaliknya karyawan akan relatif merasa puas dengan salah satu aspek pekerjaannya atau karyawan merasa tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek pekerjaannya.

Lima model kepuasan kerja yang digolongkan sesuai dengan penyebabnya:

1. Pemenuh Kebutuhan, kepuasan kerja yang ditentukan oleh karakteristik sebuah pekerjaan yang memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. Ketidakcocokan, kepuasan merupakan hasil dari harapan yang terpenuhi, mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seorang individu dari sebuah pekerjaan seperti upah dan kesempatan promosi yang baik.
3. Pencapaian Nilai, kepuasan yang berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk memenuhi nilai-nilai kerja yang penting bagi setiap individu.
4. Persamaan, suatu fungsi bagaimana seorang individu diperlakukan secara adil di tempat kerja.
5. Komponen Watak/Genetik, kepuasan kerja merupakan sebagian fungsi dari sifat pribadi maupun factor genetic.

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2011) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap yang dimiliki individu mengenai pekerjaannya, hal ini dihasilkan pada persepsi mereka terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada factor lingkungan kerja, gaya supervisor, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan. Ada 5 dimensi yang mempunyai karakteristik pada kepuasan kerja:

1. Pembayaran, suatu jumlah dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran. Seorang karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan pembayaran gaji dengan nominal yang sesuai dengan

- apa yang ia kerjakan, sehingga meningkatkan semangat kerja agar mencapai suatu output yang ditargetkan.
2. Pekerjaan, sampai sejauh mana tugas dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan untuk menerima tanggung jawab. Perusahaan yang menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya akan menghindarkan rasa jenuh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sehingga menghasilkan kinerja yang baik dan menimbulkan semangat kerja karyawan.
  3. Kesempatan Promosi, adanya kesempatan untuk maju. Perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan dalam meningkatkan karirnya, sehingga karyawan memiliki banyak peluang dalam mengembangkan karirnya dan mendorong semangat karyawan dalam bekerja.
  4. *Supervisor*, kemampuan supervisor untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja.
  5. Rekan Sekerja, sampai sejauh mana rekan kerja bersahabat, kompeten, dan mendukung. Hubungan dengan rekan kerja mempengaruhi semangat seorang karyawan.

Variabel kepuasan kerja karyawan secara operasional diukur dengan menggunakan 4 (empat) indikator yang diambil dari teori dua factor Herzberg dalam Mangkunegara (2013), yaitu:

- 1) Kondisi Kerja
- 2) Kompensasi

- 3) Kesempatan untuk berkembang
- 4) Sistem administrasi dan kebijakan perusahaan.

Mangkunegara (2013) menyatakan bahwa ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Faktor Pegawai, yaitu umur, jenis kelamin, kondisi fisik, kecerdasan (IQ), pendidikan, pengalaman kerja, kecakapan khusus, kepribadian, emosi, sikap kerja, masa kerja, persepsi dan cara berpikir.
2. Faktor Pekerjaan, yaitu kedudukan, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan, pangkat (golongan), kesempatan promosi jabatan, jaminan finansial, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### **3. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi adalah derajat dimana seorang karyawan mengidentifikasi dirinya sendiri dengan organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut, Robbins dan Coulter (2010). Peneliti membuktikan bahwa komitmen organisasi juga menghasilkan tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang rendah dan menjadi indikator yang lebih baik dalam mengukur perputaran karyawan daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi kini kurang kurang dianggap penting sebagai sika yang terkait dalam pekerjaan dibandingkan dahulu.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak perusahaan serta

tujuan-tujuan dan keinginan perusahaan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam perusahaan. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah keadaan dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan ingin tetap tinggal di perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat.

Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana karyawan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan, percaya terhadap perusahaan dan akan tetap tinggal di perusahaan tersebut. Komitmen artinya individu yang lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan dan menyukai perusahaan demi mencapai tujuan perusahaan. Dalam komitmen definisi ini mencakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Komitmen organisasi yang rendah mencerminkan tanggung jawab yang kurang pada karyawan dalam menjalankan tugasnya. Komponen Komitmen Mowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain

- a. *Affective commitment*, yang berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada perusahaan. Individu menetap dalam perusahaan karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.

Pegawai yang merasa nyaman didalam perusahaan secara emosional akan merasa terikat dengan perusahaan dan berupaya melakukan pekerjaan yang sudah ditentukan untuk mencapai keberhasilan perusahaan.

- b. *Continuance commitment*, adalah komitmen yang dilakukan atas dasar adanya kebutuhan yang rasional. Yaitu, komitmen yang terbentuk karena adanya untung rugi, dengan mempertimbangkan sesuatu yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*). Pegawai yang tetap bertahan walaupun sering membandingkan perusahaan di tempatnya bekerja dengan perusahaan lain dan dihadapkan pada pilihan harus tetap bertahan atau beralih ke perusahaan lain dengan tawaran yang lebih baik.
- c. *Normative Commitment*, adalah komitmen yang muncul dari setiap individu atas dasar norma yang ada dalam diri karyawan, kepercayaan seorang karyawan akan tanggung jawab yang ia miliki terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen yaitu kewajiban seorang karyawan untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*). Kepedulian dan kelayaitasan seorang pegawai terhadap nasib perusahaan dan bertanggung jawab terhadap tujuan perusahaan.

Menurut Thomson dan Mabey dalam Susanto (2011) macam-macam bentuk komitmen dibedakan dalam tiga tingkatan yaitu:

- a. Komitmen pada tugas (*Job Commitment*) merupakan komitmen yang berhubungan dengan aktivitas kerja. Komitmen pada tugas dipengaruhi oleh karakteristik pribadi seperti kesesuaian orang dengan pekerjaannya dan karakteristik tugas seperti variasi keterampilan, identitas pekerjaan, tingkat kepentingan pekerjaan, otonomi, dan umpan balik pekerjaan. Motivasi kerja terbentuk oleh tiga kondisi, yaitu apabila karyawan merasakan pekerjaannya berarti, karyawan merasa bertanggung jawab terhadap hasil kerjanya.
- b. Komitmen pada karir (*Career Commitment*), komitmen pada karir lebih luas dibandingkan dengan komitmen pada pekerjaan tertentu. Komitmen ini lebih berhubungan dengan bidang karir daripada sekumpulan aktivitas dan merupakan tahap dimana persyaratan suatu pekerjaan tertentu memenuhi aspirasi karir individu. Ada kemungkinan individu yang memiliki komitmen yang tinggi pada karir akan meninggalkan perusahaan untuk meraih peluang yang lebih tinggi lagi.
- c. Komitmen pada organisasi (*Organizational Commitment*), merupakan jenjang komitmen yang paling tinggi tingkatannya. Porter dan Steers dalam Susanto (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai derajat keterikatan relatif dari individu terhadap

organisasinya. Definisi komitmen organisasi menurut Luthans dalam Susanto (2011) adalah sikap loyal anggota organisasi atau pekerja bawahan dan merupakan proses yang berlangsung secara terus menerus mereka menunjukkan kepedulian dan kelangsungan sukses organisasi. Sedangkan definisi menurut Robbins (2008) adalah derajat sejauh mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi.

Tiga komponen Konseptual komitmen organisasi menurut Meyer and Allen (1990) Komitmen afektif, kontinuitas dan normatif dapat dibedakan sebagai Komponen, bukan tipe, dan komitmen sikap: Artinya, karyawan dapat mengalami masing-masing keadaan psikologis ini dengan derajat yang bervariasi. Beberapa karyawan misalnya, mungkin merasakan kebutuhan dan kewajiban yang kuat untuk tetap tinggal, namun tidak ada keinginan untuk melakukannya. Orang lain mungkin merasa tidak memiliki kebutuhan atau kewajiban tapi keinginan yang kuat, dan sebagainya. Jumlah bersih dari komitmen seseorang terhadap organisasi, mencerminkan keadaan psikologis masing-masing yang dapat dipisahkan.

Komitmen organisasi telah diidentifikasi sebagai faktor penting dalam memahami dan menjelaskan perilaku pekerja yang terkait dengan pekerjaan dalam organisasi. Porter, Steers, Mowday, dan Boulian (1974)

dalam Bakhshi, dkk (2009) mengidentifikasi tiga faktor terkait komitmen organisasi.

- a. Keyakinan kuat terhadap tujuan dan nilai organisasi.
- b. Kemauan untuk memberikan banyak usaha kepada organisasi.
- c. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

#### 4. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins (2010) *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu tindakan atas kehendak diri sendiri yang bukan menjadi bagian persyaratan kerja formal seorang karyawan tetapi hal yang mendorong efektivitas dalam fungsi organisasi. Contoh dari *Organizational Citizenship Behavior* antara lain menolong rekan kerja dalam satu tim kerja, bersedia untuk memperpanjang jam kerja, menghindari konflik yang tidak perlu, membuat pernyataan konstruktif mengenai kelompok kerja dan organisasi. Adapun kekurangan dalam *Organizational Citizenship Behavior* yaitu karyawan yang mengalami beban kerja berlebih, stress, dan konflik pekerjaan-keluarga.

Terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu (Stemper & Dyne, 2004) dalam Fanani dkk, (2017):

- a. *Organizational citizenship behavior* merupakan tipe perilaku karyawan dimana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.

- b. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang tidak tampak.
- c. Perilaku karyawan secara langsung tidak mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
- d. *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Dennis W. Organ dalam Mohammad (2011) mengatakan ada lima dimensi dalam OCB yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Penelitian Organ adalah penelitian yang mempelajari dan menguji tentang *Organizational Citizenship Behavior* pekerja pada sebuah perusahaan yang dilakukan oleh para peneliti dan ilmuwan. Beberapa penelitian yang banyak ditemukan hubungan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki hubungan yang positif dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya, seperti *job satisfaction* dan *job characteristic*. Karyawan yang sudah merasa puas dengan pekerjaannya mempunyai potensi yang lebih besar untuk menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* dalam pekerjaannya, hal tersebut dikarenakan oleh rasa puas dan rasa nyaman yang sudah di dapat dalam menjalankan pekerjaannya. Adanya *job design* dan *workplace* yang nyaman juga dapat mempengaruhi munculnya *Organization Citizeship Behavior* (OCB). Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun secara internal Organ membagi 5 dimensi yang ada dalam

perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Dennis W. Organ dalam Purba dan Seniati (2004).

a. *Altruism*

*Altruism* adalah suatu tindakan yang dengan suka rela dilakukan karyawan atau kelompok untuk membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mengharap imbalan apa pun, kecuali perasaan telah melakukan perbuatan baik (Sears dkk, Irfa 2012). Sedangkan *altruism* menurut Walstern dan Piliavin dalam artikel Irfa (2012), adalah perilaku yang ditunjukkan karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang timbul bukan karena suatu tekanan atau kewajiban, tetapi perilaku tersebut dilakukan karena adanya rindakan yang suka rela dan tidak berdasarkan peraturan yang ada di perusahaan. Sifat tolong menolong tersebut akan muncul dengan sendirinya apabila karyawan yang altruistik melihat rekan kerjanya membutuhkan bantuan, baik rekan kerja yang dikenal maupun yang tidak dikenal. Ciri-ciri lain dari perilaku ini adalah “*only inone-shot episode*” yang artinya seseorang yang melakukan tindakan *altruism* pada beberapa rekan kerjanya, tindakan tersebut tidak ada hubungannya dengan tindakan altruismenya yang lain, karena individu yang altruistik tersebut memang tidak mengharapkan ada imbalan dari tindakannya tersebut di masa depan.

b. *Conscientiousness*

*Conscientiousness* ditunjukkan dengan sikap yang lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati. *Big Five* Teori menyatakan karyawan yang mempunyai skor tinggi pada *traits conscientiousness* dapat mengontrol dirinya dengan baik, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya. Perilaku tersebut mengindikasikan bahwa para pekerja menerima dan mematuhi aturan dan prosedur yang ada di dalam perusahaan. Jadi bila ditinjau dalam konteks sebuah perusahaan adanya perilaku ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena pekerja dengan *conscientiousness* yang tinggi akan memiliki sikap yang bagus daripada rekan-rekan kerjanya yang lain dengan menunjukkan ketaatan pada regulasi dan prosedur perusahaan yang lebih baik.

c. *Courtesy*

Dimensi *courtesy* merupakan sebuah bentuk tindakan untuk mengantisipasi terjadinya sebuah masalah, dengan arti kata *courtesy* dapat diartikan sebagai sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain. Contoh dari tindakan *Courtesy* yaitu dengan menawari rekan kerja untuk makan bersama, selalu mengingatkan rekan kerja apabila mereka lupa dengan tugasnya, selain itu juga saling berbagi dan tukar pikiran untuk menyelesaikan masalah yang ada.

d. *Sportsmanship*

Dimensi *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu yang mempunyai sikap *sportsmanship* yang tinggi akan memperhatikan hal-hal yang detail di dalam pekerjaannya, individu yang memiliki sifat ini akan lebih sedikit mengeluh dalam menjalankan pekerjaannya dengan kemampuan beradaptasi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang memiliki sikap *sportsmanship* di dalam sebuah perusahaan akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan, misalnya jika perusahaan mengeluarkan peraturan baru mengenai suatu hal yang berkaitan dengan tujuan perusahaan, karyawan yang mempunyai sikap *sportsmanship* yang tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru yang dikeluarkan oleh perusahaan dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang muncul karena kebijakan baru tersebut. Pada dasarnya individu yang memiliki sikap yang bagus dapat dengan mudah beradaptasi dengan lingkungannya dan sedikit mengeluh. Hal tersebut didukung oleh penjelasan (Organ et al dalam Irfa, 2012) *define as an employee's "ability to roll with the punches" even if they do not like or agree with the changes that are occurring within the organization. By reducing the amount of complaints from employees that administrators have to deal with, sportsmanship conserves time and energy.* *Sportsmanship* didefinisikan sebagai “kemampuan untuk

menyesuaikan diri dengan perubahan atau masalah” begitupula jika individu tidak suka atau setuju dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Dengan meminimalisir jumlah keluhan dari karyawan dengan perilaku *sportsmanship* dapat menghemat waktu dan tenaga dari administrators.

e. *Civic virtue*

*Civic virtue* ditunjukkan dengan perilaku yang secara penuh turut serta (self involvement) dan memberikan perhatian lebih pada perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Individu yang memiliki sikap *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan perusahaannya. Sikap tersebut ditunjukkan dengan selalu aktif dalam kegiatan yang ada di perusahaan, contohnya seperti training pegawai, workshop, dan lain sebagainya, karyawan yang selalu memperhatikan informasi penting baik dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan yang akan memberikan manfaat bagi perusahaannya. Dalam bukunya Organ This dimension also encompasses positive involvement in the concerns of the organization (Organ et al., Irfa 2012). Dapat ditarik kesimpulan bahwa pekerja yang memiliki sikap *civic virtue* yang bagus akan mempunyai loyalitas dan perhatian yang lebih bagi perusahaannya.

## **B. Hipotesis**

### **1. Budaya Organisasi berpengaruh dengan Kepuasan Kerja**

Menurut Davis (2001) dalam Rini dkk (2013) pengaruh budaya organisasi terhadap pekerjaan adalah nyata, seperti yang dijelaskan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan merupakan konsep penting bagi pemimpin, karena melalui budaya organisasi yang kondusif dapat mendorong pemimpin agar mampu mengelola motivasi atau kebutuhan berprestasi pegawai-pegawainya. Sedangkan menurut Zainuddin (2001) budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan Chi, et al (2008) menyatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hasil serupa juga didapatkan dari penelitian Taurisa dan Ratnawati (2012), yaitu budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Indikator budaya organisasi yang dipakai untuk pengukuran adalah keterbukaan, rasa aman dengan pekerjaan, perasaan dihargai, kerja sama, kejelasan organisasi, dukungan dan perhatian. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai-nilai serta peraturan-peraturan yang merupakan indikator budaya organisasi obyek penelitian tersebut mempengaruhi perilaku karyawan yang mengarah pada terciptanya kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Rini dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Selain itu, pada penelitian Brahmasari (2009) menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja karyawan. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

### **H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja**

#### **2. Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Robbins dan Coulter (2010) kepuasan karyawan dapat dilihat ketika karyawan mengutarakan hal yang positif tentang perusahaan, membantu rekan kerja yang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya dan melampaui ekspektasi kerja normal. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan yang cukup signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB.

Hasil penelitian yang lain yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dan OCB yaitu Beegum (2009) yang mengutarakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin mendorong seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya lebih baik atau karyawan akan lebih berperilaku extra role karena merasa bahwa dirinya nyaman dalam pekerjaannya. Tetapi hubungan ini diperlemah dengan adanya persepsi keadilan. Factor lain

yang mempengaruhi OCB adalah Citizenship Behavior yang ditunjukkan dalam kelompok kerja seseorang tanpa memandang alasan terjadinya OCB.

Penelitian yang dilakukan oleh Rini dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif antara kepuasan kerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki dampak positif bagi organisasi.

**H2: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

### **3. Budaya Organisasi dengan Komitmen Organisasi.**

Menurut (Marcoulides dan Heck, 1993) dalam (Edwin TH Simanjuntak, 2013) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi tugas, serta dampak yang dihasilkan. Di dalam mencapai sebuah tujuan tidak lepas dari peran seorang anggota organisasi. Para anggota organisasi akan terus bekerja dan mencapai tujuan organisasi apabila mereka mempunyai rasa memiliki, loyalitas dan perasaan bahwa tanpa saya bekerja maka organisasi ini tidak akan berjalan.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosyidah (2012) pada PKU Muhammadiyah Yogyakarta menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Penelitian lain yang dilakukan Nugroho (2013) pada Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan/*Vocational Education Development Center* Malang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Adanya pengaruh tersebut menunjukkan bahwasanya budaya yang ada dalam suatu organisasi dapat berimbas pada komitmen karyawan.

Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

### **H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi**

#### **4. Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior***

Komitmen seseorang dapat dilihat ketika ia menjalankan kewajibannya, bertanggung jawab, serta hal-hal yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu seperti janji yang diberikan untuk mengambil suatu keputusan. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan ditunjukkan dengan kinerja yang optimal. Tidak hanya memiliki arti loyalitas pasif komitmen organisasi, tetapi juga berkaitan dengan hubungan yang aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi pula

kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan (Chughtai & Zafar, 2006).

Fitriastuti (2011) dan Tolentino (2013), meneliti bahwa komitmen organisasi sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan akan bekerja secara maksimal, memanfaatkan kemampuan dan ketrampilannya dengan bersemangat, ketika memiliki komitmen organisasi yang tinggi sehingga membuat seseorang bertindak *extra role*. Semakin tinggi komitmen seseorang dalam pekerjaannya akan mendorong seseorang tersebut berperilaku lebih kepada karyawan lainnya sehingga akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas diri karyawan.

Hasil dari penelitian yang dilakukan Oemar (2013) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai Bappeda Kota Pekanbaru. Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila komitmen organisasi meningkat maka *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di lingkungan Bappeda Kota Pekanbaru yang cenderung mengalami peningkatan. Demikian sebaliknya, apabila komitmen organisasi menurun, maka kecenderungan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai juga akan mengalami penurunan.

Penelitian yang dilakukan Rini dkk (2013) menunjukkan adanya pengaruh positif antara Komitmen Organisasi berpengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Dari pernyataan diatas dapat

disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

**H4: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

#### **5. Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi**

Hasil dari penelitian Suwandi dan Indriantoro (1992) dalam Cahyono dan Ghozali (2002) konsisten dengan penelitian sebelumnya bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Bukti lain ditunjukkan dengan adanya ketidakjelasan hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hubungan antara dua variabel yang diuji tersebut menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Seperti penelitian yang dilakukan Mathieu (1988), Price dan Mueller (1986), William dan Hazer (1986) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang mendahului komitmen organisasi, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Bateman dan Strasser (1984) yang menemukan bahwa komitmen organisasi mendahului kepuasan kerja.

Studi terbaru yang berkaitan dengan kedua variabel tersebut ditemukan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berhubungan secara resiprokal, dengan tidak saling mempengaruhi variabel lainnya secara lebih kuat Mathieu (1991). Hasil ini juga menjadi salah satu alasan peneliti memilih topik penelitian ini untuk menguji kembali hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Taurisa (2012) menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

**H5: Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi**

**6. Budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi**

Organ (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu yang mempunyai sifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sedangkan Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam organisasi yang mengarah pada perilaku anggotanya (Schemerhorn, 2004). Ketika seorang karyawan memiliki kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam budaya organisasi maka karyawan tersebut akan dengan suka rela mengerjakan tugas yang bukan tugas nya.

Kinick and Kreitner (2010) mendefinisikan budaya organisasi merupakan anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Hal ini di dukung peneliti sebelum nya yaitu Rini, dkk (2013). Bahwa budaya organisai berpengaruh signifikan terhadap Organizational

Citizenship Behavior (OCB). Poerwanto (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

**H6: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja sebagai mediasi**

**7. Budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi sebagai mediasi**

Loyalitas dan rasa memiliki yang berkaitan dengan komitmen organisasi, tidak lepas dari adanya pengaruh lingkungan tempat mereka bekerja. Dan berkaitan dengan budaya organisasi. Seseorang yang nyaman dengan keadaan lingkungan, senang dengan kepemimpinan atasannya, dan nyaman dengan aturan yang ada cenderung akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi. Robins (2011) juga menyebutkan bahwa budaya spiritualitas dalam organisasi berhubungan positif dengan kreatifitas, kepuasan karyawan, kinerja tim, dan komitmen organisasi.

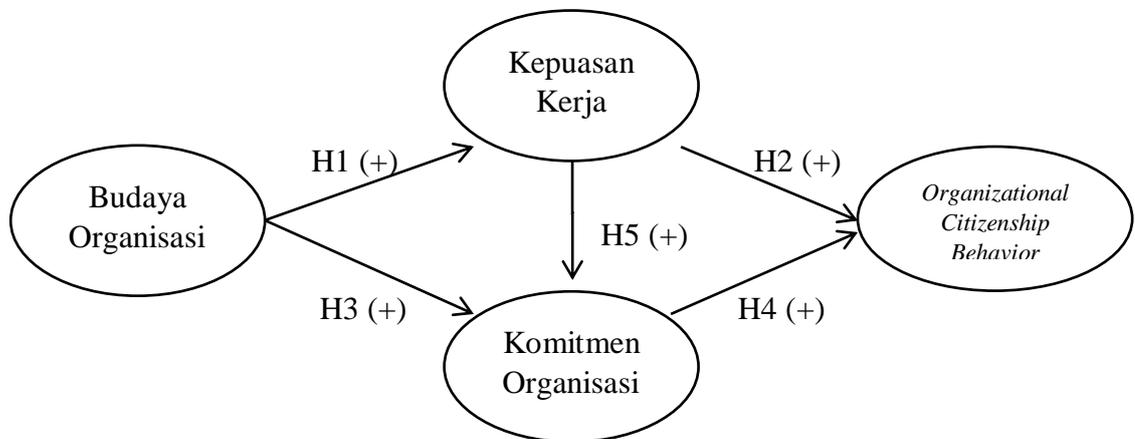
Organ (2008) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) individu yang mempunyai sifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Sedangkan Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan dan nilai yang berkembang dalam organisasi yang mengarah pada perilaku anggotanya (Schemerhorn, 2004). Ketika seorang karyawan memiliki kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam budaya organisasi maka karyawan tersebut akan dengan suka rela mengerjakan tugas yang bukan tugas nya.

Kinick and Kreitner (2010) mendefinisikan budaya organisasi merupakan anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam.

Hal ini didukung oleh penelitian Marganingsih (2012) yang mengatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi dan Poerwanto (2008), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

**H7: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi mediasi**

### C. MODEL PENELITIAN



Sumber: lampiran 8