BAB II

Tinjauan Pustaka

A.Landasan Teori

1.*Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ dalam Mohammad (2011) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) *is an individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization. Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang tidak mengikat, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal yang organisasi, dan secara keseluruhan meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Selain itu,*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melampaui indikator kinerja yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dalam deskripsi pekerjaan formal.

Organizational Citizenship Behavior mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja,kelompok kerja dan perusahaan (Mohammad 2011).*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi

atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan :

a.Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan perusahaan.

b.Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal.

a).Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Konsep tersebut menjalani beberapa transformasi atau perubahan. Misalnya, dalam *review* penelitian, Dennis W.Organ dalam Mohammad (2011) mengungkapkan ada lima dimensi dalam OCB yaitu *altruism,conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Penelitian Organ tersebut adalah salah satu dari penelitian yang dilakukan oleh para peneliti dan ilmuan lain yang mempelajari dan menguji OCB pada pekerja dalam sebuah perusahaan. Dalam beberapa penelitian banyak ditemukan adanya hubungan positif antaraOrganizational Citzednship Behavior (OCB) 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 disebabkan oleh kepuasan dan rasa nyaman yang sudah dia dapat dalam menjalani pekerjaannya. Adanya *jobdesign* dan *workplace* yang nyaman juga dapat mempengaruhi muculnya *Organization Citizeship Behavior* (OCB). Banyak faktor-faktor yang dapat mempengaruhi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun secara internal Organ membagi 5 dimensi yang ada dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.Lima Dimensi dalam *Organizational Citizenship Behavior* menurut Dennis W.Organ (Purba dan Seniati 2004).

1) *Altruism*

Altruism adalah tindakan suka rela yang dilakukan oleh seseorang atau pun kelompok orang untuk menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun, kecuali mungkin perasaan telah melakukan perbuatan baik (Sears dkk, Irfa 2012). Sedangkan menurut Walstern dan Piliavin dalam artikel Irfa (2012), perilaku altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat suka rela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu.Refleks menolong akan muncul apabila individu yang altruistif melihat seseorang yang perlu untuk dibantu, seperti orang yang sudah dikenalnya ataupun orang asing yang belum dikenal (stranger). Ciri-ciri lain dari perilaku ini adalah "*only inone-shot episode*" yang berarti bahwa ketika seseorang melakukan tindakan *altruisme* pada beberapa orang, tindakan *altruisme* tersebut tidak berhubungan dengan tindakan altruismenya yang lain, karena individu yang altruistif tersebut memang tidak mengharapkan ada imbalan dari tindakannya tersebut di masa depan.

2) Conscientiousness

*Conscientiousness*mengacu pada sikap lebih berhati-hati dan mendengarkan kata hati.*Big Five* Teori memaparkan individu yang mempunyai skor tinggi pada*traitsconscientiousness* memiliki kontrol diri yang bagus, terorganisir, memprioritaskan tugas, mengikuti norma dan peraturan, dan lain sebagainya.Adanya perilaku tersebut dapat mengindikasikan bahwa para pekerja telah 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.

3) Courtesy

Dimensi *courtesy* dapat digambarkan dengan sebuah bentuk tindakan yang bertujuan untuk mencegah munculnya masalah, sedangkan secara arti katacourtesy dapat diartikan dengan sikap sopan, dan mempertimbangkan orang lain. TindakanCourtesydapat dicontohkan dengan menawari teman kerja untuk makan bersama, apabila sedang memiliki tugas yang sama selalu mengingatkan teman kerjanya agar tidak lupa atau mungkin menawarinya untuk salingsharingdan bertukar pikiran menyelesaikan tugas tersebut, dan lain sebagainya.

4) Sportsmanship

Dimensi *Sportsmanship*dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan *(complain)* individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap sportsmanship yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara fair menjalankan pekerjaanya dan sedikit mengeluh, dan kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. Dalam konteks sebuah perusahaan sikap ini tentunya akan sangat menguntungkan, karena para pekerja akan dengan mudah beradaptasi dengan perubahan yang ada di perusahaanya, sebagai contoh apabila perusahaan mengeluarkan kebijakan baru mengenai suatu hal, pekerja yang memiliki sikap sportsmanship tinggi akan dengan mudah menerima kebijakan baru itu dan mengesampingkan masalah-masalah kecil yang mungkin muncul disebabkan oleh kebijakan baru tersebut.Jadi individu dengan sikap sportmanship yang bagus dapat dengan mudah beradaptasi dengan linkungannya dan sedikit mengeluh. Hal tersebut didukung oleh penjelasan Organ et al dalam artikel Irfa (2012) *define sportmanship 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.*

Mendefinisikan *sportsmanship* sebagai "kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan atau masalah" bahkan jika mereka tidak suka atau setuju dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan. Dengan mengurangi jumlah keluhan dari karyawan dengan perilaku sportsmanship dapat menghemat waktu dan energi dari administrators.

5) Civic virtue

Civic virtue ditunjukkan dengan perilaku turut serta secara penuh *(self involvement)* dan perhatian lebih pada perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Individu dengan *civic virtue* yang tinggi akan sangat memperhatikan kepentingan perusahaannya. Hal tersebut dapat ditunjukkan dengan selalu berperan aktif dalam semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, sepertitraining pegawai, *workshop*, dan lain sebagainya, selalu memperhatikan informasi penting baik dari luar ataupun dari dalam perusahaan yang dapat bermanfaat bagi perusahaannya. Dalam bukunya Organ *This dimension also encompasses positive involvement in the concerns of the organization* (Organ et al.,Irfa 2012). Jadi dapat disimpulkan bahwa pekerja dengan *civic virtue* yang bagus akan mempunyai loyalitas dan perhatian yang lebih bagi perusahaannya.

Organizational Citizenship Behaviours Directed toward Individual (OCBI) dan *Organizational Citizenship Behaviours Directed toward The Organization* (OCBO). Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* bisa disebut juga dengan *extra-role behavior*yaitu sikap atau perilaku pekerja diluar *job description*yang dimilikinya.*Extra-role behavior* semata-mata muncul bukan karena adanya *reward*, tetapi karena adanya faktor kesadaran intrinsik yang menyebabkan individu tersebut melakukan pekerjaan di luar *job description*-nya. Sementara melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description*disebut sebagai *in-role behavior*(Dyne, Graham, & Diesnesch. Mohammad 2011). Berbeda dengan *extra-role behavior,in-role behavior* bisa muncul disebabkan oleh adanya *reward* atau *punishment* dari perusahaan. Perilaku *extra-role* pekerja

tentunya lebih dibutuhkan oleh perusahaan, karena dengan adanya tindakan-tindakan kreatif di luar tugas dari para pekerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan. Perilaku *extra-role* muncul karena adanya perasaan bangga dan rasa puas apabila dapat melakukan suatu hal yang lebih bermanfaat bagi perusahaan.

Sebuah pandangan yang berbeda pada dimensi dari *Oraganizational Citizenship Behavior*(OCB) datang dari Williams dan Anderson dalam Mohammad (2011), yang dibagi menjadi dua jenis *Organizational Citizenship Behavior*:

a.Citizenship behaviours directed toward individuals(OCBI) diarahkan pada hubungan antara individu dalam organisasi, seperti *courtesy* dan *altruism* .OCBI mengacu pada perilaku yang menguntungkan individu-individu tertentu dalam suatu organisasi dan dengan demikian secara tidak langsung berkontribusi terhadap efektivitas organisasi (Lee & Allen, 2002; Williams & Anderson, Mohammad 2011). Podsakoff et al. (Mohammad 2011) menyatakan bahwa individu sukarela membantu orang lain yang berhubungan dengan pekerjaannya.

b.*Citizenship behaviours directed towards the organisation* (OCBO) berkaitan dengan perilaku menguntungkan organisasi secara keseluruhan atau hubungan individu dengan organisasi, seperti *conscientiousness,sportsmanship* and *civic virtue.*

Dimensi kedua *Organizational Citizenship Behavior*yaitu OCBO merupakan perilaku menguntungkan perusahaan tanpa tindakan yang ditunjukan secara spesifik untuk setiap anggota lain dalam perusahaan (misalnya mengikuti

aturan informal, sukarelawan untuk komite). Williams dan Anderson dalam Mohammad (2011) mendefinisikan OCBO sebagai perilaku yang menguntungkan perusahaan pada umumnya. Perilaku ini termasuk mengikuti aturan yang dirancang untuk menjaga ketertiban di dalam perusahaan.Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson dalam Mohammad (2011) dikenal sebagai OCB-*Individual* (OCBI*altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain) yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap perusahaan (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB-*Organizational* (OCBO) yang memberikan manfaat terhadap perusahaan secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja, *sharing* dalam menyelesaikan tugas-tugas).Jadi dapat disimpulkan bahwa OCBO adalah perilaku yang memberikan manfaat bagi perusahaan pada umumnya. Sementara OCBI adalah perilaku yang secara langsung memberi manfaat bagi individu dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada perusahaan. Dimensi*Altruism*dan *Courtesy* berkaitan dengan hubungan langsung individu dengan individu dan berhubungan pula dengan perusahaan secara tidak langsung,sementara dimensiConscientiousness, *Sportsmanship*,dan*Civic virtue*berhubungan langsung dengan masalah-masalah perusahaan.

b).Manfaat *Organization Citizenship Behavior*

Menurut Gunawan (2011) ada beberapa manfaat dari OCB antara lain :

1) OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *bestpractice*ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2) OCB meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civicvirtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja .Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3) OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan.Karyawan yang menampilkan*concentioussness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan

orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut.Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4) OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril *(morale),* dan kerekatan *(cohesiveness)* kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy*terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5) OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

Menampilkan perilaku *civic virtue*(seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

Menampilkan perilaku *courtesy*(misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6).OCBmeningkatkan kemampuanorganisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.

6) OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi

Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat sehingga akan meningkatkan stabilitas dari kinerja unit kerjaKaryawan yang *conseientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

7) OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungankaryawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat .Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di perusahaan akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh

perusahaanKaryawan yang menampilkan perilaku *conseientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.Kepuasan kerja

Kepuasan merupakan hal yang relatif. Beberapa orang merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Sedangkan beberapa orang yang lainnya merasakan kepuasan ketika hasil kerja dan usahanya mendapatkan *reward* yang setimpal. Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. Jadi tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan.Menurut Robbins (2008) istilah kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kognisi, emosi dan kecendrungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak secara nyata, tetapi dapat berwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh sebab itu, kepuasan kerja walaupun sulit dan abstrak tetap perlu mendapat perhatian (Adam Ibrahim Indrawijaya 1986 dalam Mohammad 2011).Secara umum diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan

faktor yang berkontribusi terhadap fisik dan mental kesejahteraan karyawan. Karena itu, ia memiliki pengaruh yang signifikan pada pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku seperti produktivitas, absensi, tingkat *turnover*dan hubungan karyawan (Becker, dalam Mohammad 2011) .

Definisi yang paling populer dari kepuasan kerja yang diberikan oleh Locke (Mohammad 2011) adalah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Definisi ini terdiri dari dua hal yaitu kognitif (penilaian terhadap pekerjaan seseorang) yaitu seseorang menyimpulkan sesuatu berdasarkan hasil dari pengalaman dan informasi yang didapatkan, dan afektif (keadaan emosi), afektif dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu suasana emosional dan skema kognitif. Suasana emosional keadaan dimana seseorang sangat dipengaruhi oleh suasana hati atau perasaan pada saat itu, sedangkan skema kognitif menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

a).Faktor Yang Mepengaruhi Kepuasan kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada dasarnya dapat menjadi dua bagian. Pertama, faktor intrinsik atau faktor yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri seperti harapan dan kebutuhan individu tersebut. Kedua, faktor ekstrinsik, yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan antara lain kebijakan perusahaan, kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya

kepemimpinan, perilaku, pemenuhan harapan penggajian, dan efektifitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah upah, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, rekan kerja, jaminan kerja, promosi (Wexley and Yukl, dalam Sopiah 2008)

Menurut Robbins (2008) ada empat faktor yang kondusif bagi tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, yaitu :

1) Pekerjaan yang secara mental menantang

Orang lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas yang beragam. Tingkat kesulitan dalam menyelesaikan tugas dan beragamnya jenis tugas membuat karyawan secara mental tertantang untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

2) Imbalan yang wajar

Karyawan menginginkan sistem penggajian yang mereka anggap tidak ambigu, dan sejalan dengan harapan mereka. Bila pembayaran itu kelihatan adil berdasarkan pada permintaan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran masyarakat, kepuasan mungkin dihasilkan.

3) Kondisi lingkungan kerja yang mendukung

Karyawan merasa prihatin dengan kondisi lingkungan kerja mereka jika menyangkut masalah kenyamanan pribadi maupun masalah kemudahan untuk dapat bekerja dengan baik. Banyak studi yang menunjukkan bahwa para

karyawan lebih menyukai lingkungan yang aman dan nyaman. Selain itu kebanyakan karyawan lebih suka bekerja tidak jauh dari rumah, dalam fasilitas bersih dan relatif modern dengan peralatan dan perlengkapan yang memadai

4) Rekan kerja yang suportif

Dari bekerja orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi-prestasi yang berwujud. Bagi sebagian karyawan kerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidak heran jika seorang karyawan memiliki rekan kerja yang suportif dan bersahabat dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka.

b).Teori Tentang Motivasi dan Kepuasan Kerja

1) Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan kerja merupakan selisih atau perbandingan antara harapan dengan kenyataan (Porter, Sopiah 2008). Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar. Semakin sesuai antara harapan seseorang dengan kenyataan yang dia hadapi maka orang tersebut akan semakin puas.

2) Teori Keadilan (*Equity Theory)*

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas

suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor (Gibson, Sopiah 2008). Teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidakadaan faktor-faktor ekstrinsik. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah Ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan meliputi gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi dan hubungan interpersonal). Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas.Ada sekelompok kondisi intrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi perusahaan maka karyawan akan merasa puas.

Teori 2 faktor Herzberg juga dijelaskan dalam buku Hasibuan (2008) yaitu *Maintenance Factors* dan *Motivation Factor*

a).*Maintenance Factor*

Kebutuhan yang berlangsung secara terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidakpuasan dan absennya karyawan.*Maintenance factors*bukanlah merupakan

motivasi bagi karyawan, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya demi kepuasan kerja.

b).Motivation Factors

Faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman,penempatan yang tepat,dan lain-lain. Bagaimana karyawan dapat mengungkapkan ketidakpuasan.Ketidakpuasan karyawan dapat diungkapkan dengan sejumlah cara. Misalnya, daripada berhenti, karyawan dapat mengeluh, tidak patuh, mencuri milik perusahaan,atau mengelakan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka. Berikut ini adalah contoh respon yang biasa diungkapkan karyawan jika mereka merasa tidak puas menurut Robbins (2008).

Mengundurkan diri (*Resign*), perilaku yang mengarah untuk meninggalkan organisasi, mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti .Suara (*Voice*), dengan aktif dan konstruktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem-problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh

Kesetiaan (*Loyalty*), pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.Pengabaian (*Neglect*), secara pasif membiarkan kondisi memburuk ,

termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi, dan tingkat kekeliruan yang meningkat.Pengukuran kepuasan kerja yaitu tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya, indikator untuk mengukurnya pun dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan yang menetapkannya.

Menurut Robbins (2008) ada dua pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu :

a) Angka Nilai Global Tunggal *(Single Global Rating)*

Metode angka nilai global tunggal *(single global rating)* tidak lebih dari meminta individu-individu untuk menjawab satu pertanyaan, misalnya "Bila semua hal dipertimbangkan, seberapa puaskah Anda dengan pekerjaan Anda?". Kemudian responden menjawab dengan melingkari suatu bilangan antara 1-5 yang berpadanan dengan jawaban dari "Sangat Puas" sampai "Sangat Tidak Puas".

b) Skor Penjumlahan *(Summation Score*)

Metode ini mengenali unsur-unsur utama dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan mengenai tiap unsur. Faktor-faktor yang lazim akan dicakup adalah sifat dasar pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan rekan sekerja. Faktor-faktor ini dinilai pada suatu skala baku dan kemudian dijumlahkan untuk menciptakan skor kepuasan kerja keseluruhan.Hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB,dalam jurnal *"Interdiciplinary Journal of Contemporary Research in Business"* oleh Farhan Mehboob dan Niaz A Bhutto, studi empiris yang dilakukan oleh berbagai peneliti

untuk membangun hubungan antara OCB dan kepuasan kerja telah terbukti menjadi salah satu hubungan konsisten.

Temuan dari kepuasan kerja danOCB sangat bervariasi di berbagai studi penelitian. Namun dalam 15 studi independen di seluruh konteks yang berbeda menemukan hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan OCB seperti yang dibahas oleh Organ dan Ling dalam Mehboob dan Bhutto (2012). Karyawan puas tampaknya lebih cenderung menampilkan perilaku positif yang secara efektif dapat berkontribusi terhadap fungsi organisasi secara menyeluruh. Kepuasan kerja memiliki hubungan paling kuat dengan OCB. Karyawan akan cenderung menampilkanOCB ketika mereka merasa puas terhadap dukungan atau manfaat yang diterimanya (misalnya kerja yang positif, pengalaman yang menyenangkan) yang dirasakan dalam perusahaan atau dengan rekan pekerjaan mereka.

Dalam jurnal "*The Study of Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB)* in the Retail Industry in Indonesia" oleh Wannee Saepung, Sukirno and Sununta Siengthai yang membahas mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan OCB antara karyawan ritel di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat pendidikan, usia, pengalaman kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi, pengalaman kerja lebih lama dan umur yang lebih dewasa memiiki tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

3.Komitmen

Komitmen adalah sesuatu yang membuat seseorang membulatkan hati, bertekad berjerih payah,berkorban dan bertanggung jawab demi mencapai tujuan dirinya dan tujuan perusahaan yang telah disepakati atau ditentukan sebelumnya. Komitmen memiliki peranan penting terutama pada kinerja seseorang ketika bekerja, hal ini disebabkan oleh adanya komitmen yang menjadi acuan serta dorongan yang membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya.Komitmen *organizational*menurut Gibson *(2010)* adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditampakkan pekerja terhadap organisasi atau unit organisasi. Komitmen ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai- nilai dan tujuan organisasi, dan adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Modway, Steer, Porter dalam Wahyuningsih (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai seberapa jauh tingkat tingkat seorang pekerja dalam mengidentifikasikan dirinya pada organisasi serta keterlibatannya di dalam suatu perusahaan.

Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak perusahaan serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keangotaannya dalam perusahaan. Sedangkan Mathis dan Jackson dalam Sopiah (2008) mendefinisikan komitmen organisasional dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan perusahaan dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan perusahaan tersebut. Komitmen artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai perusahaan dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat

upaya yang tinggi bagi kepentingan perusahaan demi pencapaian tujuan. Berdasarkan definisi ini, dalam komitmen tercakup unsur loyalitas terhadap perusahaan, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Rendahnya komitmen mencerminkan kurangnya tanggung jawab seseorang dalam menjalankan tugasnya. Komponen KomitmenMowday yang dikutip Sopiah (2008) menyatakan ada tiga aspek komitmen antara lain 1) *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*

.2) *Continuance commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain, komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan bila akan menetap pada suatu perusahaan. Kunci dari komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan *(need to)* .

3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap perusahaan. Ia merasa harus bertahan karena loyalitas. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi *(ought to).*Macam -macam Bentuk Komitmen Menurut Thomson dan Mabey dalam Susanto (2011) komitmen dibedakan menjadi dalam tiga tingkatan atau derajat :

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. Aspek – Aspek Komitmenmenurut Steers dalam Kuntjoro (2009) komitmen organisasi memiliki tiga aspek utama yaitu :

a).Identifikasi-Identifikasi yang berwujud dalam bentuk kepercayaan anggota terhadap perusahaan. Untuk menumbuhkan identifikasi dilakukan dengan memodifikasi tujuan perusahaan, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para anggota atau dengan kata lain perusahaan memasukan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan perusahaa. Hal ini akan menumbuhkan suasana saling mendukung di antara para karyawan dengan perusahaan. Lebih lanjut membuat anggota dengan rela menyumbangkan tenaga, waktu, dan pikiran bagi tercapainya tujuan perusahaan.

b). Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi anggota dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan anggota menyebabkan mereka bekerja sama, baik dengan pimpinan atau rekan kerja. Cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan anggota adalah dengan memasukan mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan yang dapat menumbuhkan keyakinan pada anggota bahwa apa yang telah diputuskan adalah keputusan bersama dan anggota merasakan bahwa mereka diterima sebagai bagian dari perusahaan, dan konsekuensi lebih lanjut, mereka merasa wajib untuk melaksanakan bersama apa yang telah mereka putuskan, karena adanya rasa keterikatan dengan apa yang mereka ciptakan. Hasil yang dirasakan bahwa tingkat kehadiran anggota yang memiliki rasa keterlibatan tinggi umumnya akan selalu disiplin dalam bekerja.

c).Loyalitas

Loyalitas anggota terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk bisa menjaga hubungannya dengan perusahaan bahkan dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apa pun. Keinginan anggota untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan adalah hal yang dapat menunjang komitmen anggota di mana mereka bekerja. Hal ini di upayakan bila anggota merasakan adanya keamanan dan kepuasan dalam tempat kerjanya. Cara membentuk komitmen Tidak ada satu pimpinan perusahaan manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan perusahaan sedang berusaha meningkatkan komitmen anggotanya terhadap peruahaan. Menurut Martin dan Nicholls dalam Susanto (2011) menyatakan bahwa ada 3 (tiga) strategi untuk membentuk komitmen karyawan terhadap perusahaan, yaitu Menciptakan rasa kepemilikan terhadap perusahaan dengan meningkatkan kepercayaan di seluruh anggota perusahaan bahwa mereka benar-benar (secara jujur) diterima oleh manajemen sebagai bagian dari perusahaan. Banyak cara yang bisa dilakukan untuk itu, mengajak karyawan perusahaan untuk terlibat memutuskan penciptaan dan pengembangan produk baru, terlibat memutuskan perubahan rancangan kerja dan sebagainya. Bila mereka merasa terlibat dan semua idenya dipertimbangkan maka muncul perasaan kalau mereka ikut berkontribusi terhadap pencapaian hasil. Apalagi ditambah dengan kepercayaan kalau hasil yang diperoleh perusahaan akan kembali pada kesejahteraan mereka pula. Sehingga karyawan mempercayai

bahwa ada guna dan manfaat yang mereka kontribusikan dalam bekerja di perusahaan.

Menciptakan semangat dalam bekerja, cara ini dapat dilakukan dengan lebih mengkonsentrasikan pada pengelolaan faktor-faktor motivasi instrinsik dan menggunakan berbagai cara perancangan pekerjaan. Menciptakan semangat kerja bawahan bisa dengan cara meningkatkan kualitas kepemimpinan yaitu menumbuhkan kemauan manajer dan supervisor untuk memperhatikan sepenuhnya motivasi dan komitmen bawahan melalui pemberian delegasi tanggung jawab dan pendayagunaan ketrampilan bawahan.Keyakinan dalam manajemen, cara ini mampu dilakukan manakala perusahaan benar-benar telah menunjukkan dan mempertahankan kesuksesan. Manajemen yang sukses menunjukkan kepada bawahan bahwa manajemen tahu benar kemana perusahaan ini akan dibawa, tahu dengan pasti bagaimana cara membawa perusahaan mencapai keberhasilannya, dan kemampuan menerjemahkan rencana ke dalam realitas. Pada konteks ini karyawan akan melihat bagaimana ketegaran dan kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan hingga sukses, kesuksesan inilah yang membawa dampak kebanggaan pada diri karyawan. Apalagi mereka sadar bahwa keterlibatan mereka dalam mencapai kesuksesan itu cukup besar dan sangat dihargai oleh manajemen.

4.Budaya Organisasi

a. Definisi Budaya Organisasi

Stoner dan kawan-kawan (1995) dalam Moeljono (2005),memberikan arti budaya sebagai gabungan kompleks asumsi, tingkah laku, mitos, metafora dan berbagai ide lain yang menjadi satu untuk menentukan apa arti menjadi anggota masyarakat tertentu, sedangkan Schein (1992) mendefinisikan budaya sebagai suatu pola asumsi dasar yang dimiliki bersama oleh kelompok ketika menyelesaikan masalah penyesuaian eksternal dan integrasi internal.

Para pakar telah mengemukakan berbagai definisi budaya organisasi. Robbins (1996) dalam Nugraha (2005) mengartikan budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota

organisasi-organisasi itu, suatu sistem dan makna bersama. Setiap organisasi memiliki makna sendiri-sendiri terhadap kata budaya itu sendiri, antara lain: identitas, ideologi, etos, pola, ekstensi, aturan,

pusat keseimbangan, filosofi, tujuan, spirit, sumber informasi, gaya,visi, dan cara (Davis, 1984).

Menurut Schein, budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok orang selagi mereka belajar untuk menyelesaikan problem-problem, menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, dan berintegrasi dengan lingkungan internal.

Kreitner dan Kinicki mendefinisikan budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.

Sementara Robert G.Owen budaya organisasi ialah norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut bersama oleh anggota organisasi peraturan main jika ingin sejalan dan diterima sebagai anggota organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi yangmerupakan kumpulan sikap, cara pandang, dan kebiasaan dalam menanggapi situasi lingkungan dapat dimanfaatkan sebagai pendorong komitmen karyawan dan penunjang untuk melaksanakan strategi.

b. Arti Penting Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalamupaya mencapai tujuan perusahaan, karena memiliki beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peranan pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi yang satu dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi sebagai identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari pada kepentingan diri individual.Keempat, budaya organisasi meningkatkan kemantapan sistem sosial .(Robbins, 2001 dalam Moeljono, 2005).

Hubungannya dengan segi sosial, budaya berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar

yang tepat untuk apa yang harus dikatakan oleh para karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga sebagai alat untuk mengikat atau menyatukan pandangan setiap anggota di dalam organisasi, sehingga diharapkan dapat mencapai tujuan bersama yang disepakati untuk diraih Dalam pencapaian tersebut dapat dilaksanakan berdasarkan pada rentang kendali yang telah diperluas, menghorisontalkan struktur organisasi, diperkenalkannya tim-tim kerja, pengurangan aktivitas formalisasi, diberikannya otonomi tugas dan pekerjaan kepada karyawan oleh organisasi yang bersangkutan. Jadi makna bersama yang didistribusikan oleh budaya. Budaya yang kuat sangat diperlukan untuk memastikan bahwa semua orang yang berada di dalam organisasi diarahkan ke suatu pandangan arah yang sama.

Budaya organisasi kuat adalah budaya dimana nilai-nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas oleh anggota organisasi. Suatu budaya dikatakan kuat apabila:

1) Nilai-nilai budaya organisasi dianut secara bersama oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi.

2) Nilai-nilai budaya mempengaruhi perilaku pimpinan dan anggota organisasi.

3) Membangkitkan semangat perilaku dan bekerja lebih baik.

4) Kuat terhadap tantangan internal dan eksternal.

5) Mempunyai sistem peraturan formal dan informal.

6) Memiliki koordinasi dan kontrol perilaku.

c. Karakteristik Budaya Organisasi

Adapun karakteristik dari budaya organisasi menurut Robbins (1993) dalam Iis (2007), antara lain:

1) Identitas anggota.Tingkat sejauh mana para anggota mengidentifikasikan dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu.

2) Penekanan kelompok.Bekerja bersama-sama atau kelompok akan lebih memberikan hasil yang lebih baik dan perlu dijaga agar selalu sinergis dalam bekerja.

3) Fokus pada manusia. Sumberdaya manusia yang ada dipandang sebgai faktor yang sangat penting dalam menjalankan roda organisasi sehingga keberadaannya tidak bisa dihilangkan begitu aja.

4) Integrasi unit-unit.Tingkat sejauh mana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinir.

5) Pengawasan.Pengawasan langsung yang dilakukan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai dan diusahakan mereka bekerja sesuai dengan peraturan yang ada dalam organisasi.

6) Toleransi terhadap tindakan beresiko. Sejauh mana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan pengambilan resiko.

7) Kriteria penghargaan.Bagaimana organisasi memberikan penghargaan kepada para pegawai yang berhasil berdasarkan kriteria prestasi pegawai.

8) Orientasi pada hasil akhir.Lebih ditekankan pada hasil yang dicapai oleh pegawai untuk memberikan contoh kepada pegawai yang lain dengan tetap mengacu pada prosedur yang ada.

9) Mengutamakan sistem terbuka.Organisasi tidak menutup ruang bagi pegawai untuk selalu berkompetisi secara sehat dalam memperoleh posisi yang lebih baik.

B.PENELITIAN TERDAHULU

1. Mahendra (2009), meneliti pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) pegawai bagian umum kantor sekretariat daerah Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* , terdapat pengaruh positif dan signifikan lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*dan terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Wahyuningsih (2009), meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hasil penelitian menunujukkan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citzenship Behavior*. Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) , Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizazational Citizenshi Behavior).*

3. Yohanes Oemar (2013) meneliti tentangpengaruhbudayaorganisasi,kemampuankerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai BAPPEDA kota pekanbaru. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan budaya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, terdapat pengaruh positif dan signifikan kemampuan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, terdapat pengaruh positif dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* .
4. Theophilus William dan Roy Setiawan, S.Kom., MM (2013) meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan kerja karyawan terhadap *Organization Citizenship Behavior* di PT.CB Capital mengatakan bahwa ada pengaruh positif komitmen organisasi terhadap OCB,ada pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap OCB yaitu menunakan analisis regresi linear berganda .
5. Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, & Dyna Herlina S. (2013) meneliti Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap*Organizational Citizenship Behavior*pada karyawan di TU Universitas Negri Yogyakarta maengatakan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan

OCB dan ada pengaruh siginfikan komitmen oranisasi terhadap OCB yaitu dengan menggunakan analisis linear berganda .

6. Ai Rohiyati Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap (2014) *Organizational Citizenship Behavior*,Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia .Hasil penalitian ini adalah pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* .
7. Ribke Widyanto, Jennie Suhandono Lau, Endo Wijaya Kartika(2013) ,Pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmenOrganisasional karyawan cleaning service di issSurabaya .Hasil penelitian ini adalah ada pengaruh positif atau signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasional .

C. Kerangka Berfikir dan Penurunan Hipotesis

Pada penelitian ini mengemukakan beberapa hipotesis yaitu :

1.Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior kepuasan kerja (*job satisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Kepuasan kerja dan kinerja memiliki hubungan sebab akibat. Sebuah tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi tersebut cukup kuat. Ketika data produktivitas dan kepuasan kerja secara keseluruhan dikumpulkan untuk perusahaan, ditemukan bahwa perusahaan yang mempunyai karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif bila dibandingkan perusahaan yang mempunyai karyawan yang kurang puas. (Robbins and Judge, 2008).

Robbins menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* karena karyawan yang puas memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melakukan kinerja yang melampaui perkiraan normal. Karyawan yang puas mungkin lebih patuh pada panggilan tugas karena ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif yang pernah dirasakan.hasil penelitian yang lain yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dan OCB yaitu Beegum (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap pada *Organizational Citizenship Behavior*Semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin mendorong seorang karyawan dalam melakukan pekerjaaannya lebih baik atau karyawan akan lebih berperilaku extra role karena merasa bahwa dirinya nyaman dalam pekerjaannya.Dari pemaparan di atas maka hipotesisnya adalah

H1:Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.Pengaruh komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen diartikan kemampuan seseorang dalam menjalankan kewajiban, bertanggung jawab dan janji yang membatasi seseorang untuk melakukan sesuatu. Karyawan dengan komitmen yang tinggi dapat menunjukkan kinerja yang optimal. Seseorang yang bergabung dalam organisasi dituntut memiliki komitmen dalam dirinya. Komitmen organisasional tidak hanya memiliki arti

loyalitas pasif, tetapi juga melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi. Semakin tinggi komitmen, semakin tinggi pula kecenderungan seseorang untuk diarahkan pada tindakan yang sesuai dengan standar kinerja karyawan (Chughtai & Zafar, 2006).Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan Fitriastuti (2011) dan Tolentino (2013), menyatakan 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 pekerjaanya akan mendorong seseorang tersebut berperilaku lebih kepada karyawan lainnya sehingga akan berpengaruh positif terhada peningkatan kualitas diri karyawan .Dari pemaparan diatas maka hipotesisnya adalah :

H2: Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*(OCB).

3.Pengaruh Budaya Organsasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

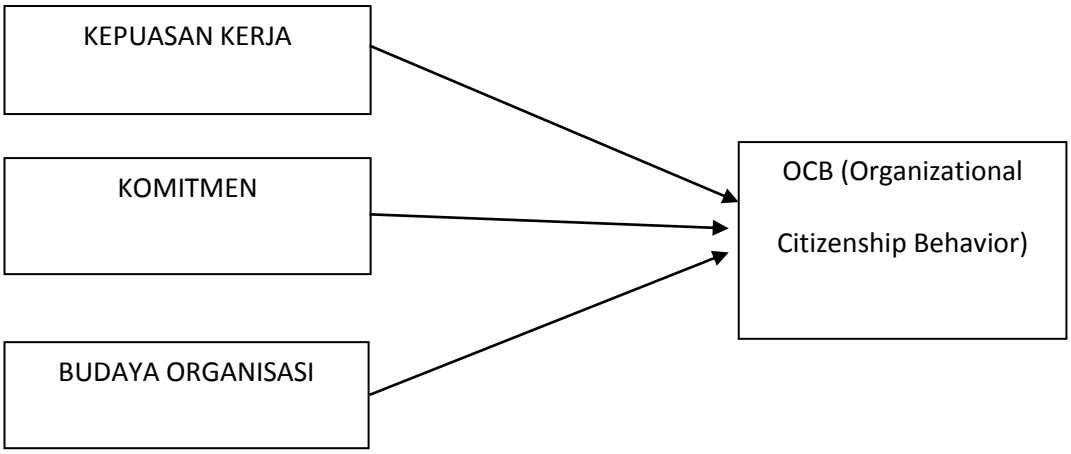
Budaya organisasi menurut Schein (1990) dalam Utaminingsih (2007) dapat mempengaruhi pengaturan personel dan tujuan profesional, bentuk-bentuk tugas dan sumber daya, untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga budaya organisasi akan menentukan jalan pekerja secara keseluruhan maupunparsial, proses pembuatan keputusan, terutama jalan yang akan diambil, sertaperasaan

dan tindakan anggota organisasi. Peter & Waterman dalam Utaminingsih (2007) juga meyakini bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku manusia dan akan mendorong seseorang melakukan tindakan lebih dari kemampuannya.Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang tinggi dapat meninggktkan pengaruh terhadap peningkatan sumberdaya manusia yang lebih baik dan budaya organisasi dapat merubah sikap perilaku karyawan bekerja lebih di luar kemampuannya,dandapat memberikan kontribusi kepada karyawan yang lainnya.Dari pemaparan diatas maka hipotesisnya adalah:

H3: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

D.Model Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran atau model penelitian dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.1

Model pengaruh kepuasan kerja,komitmen,budaya organisasi, terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).