

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ (dalam Podsakoff, dkk, 2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi. Bersifat bebas dan sukarela, karena perilaku tersebut tidak diharuskan oleh persyaratan peran atau deskripsi jabatan, yang secara jelas dituntut berdasarkan kontrak dengan organisasi melainkan sebagai pilihan personal.

Menurut Resckhe (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

Berdasarkan definisi *organizational citizenship behavior* di atas, dapat ditarik beberapa pokok pikiran penting mengenai *organizational citizenship behavior*, yaitu: tindakan bebas, spontan, sukarela yang dilakukan demi kepentingan pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi), tidak diperintahkan secara formal dan tidak diakui dengan

kompensasi atau penghargaan formal. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* adalah kontribusi karyawan di atas yaitu lebih dari deskripsi kerja formal yang dilakukan secara bebas, sukarela, spontan, dan tidak diakui oleh sistem reward, namun memberikan kontribusi pada efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi.

2. Faktor – faktor yang mempengaruhi OCB

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan yaitu:

a. Budaya dan Iklim Organisasi.

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih

ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaannya.

b. Kepribadian dan suasana hati (*mood*).

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (dalam Emanuel, 2011) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif, maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain.

c. Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*.

Studi Shore dan Wayne (dalam Emanuel, 2011) mengemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/ POS*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan

timbang baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidak seimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d. Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan

Miner (dalam Emanuel, 2011) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

e. Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et (dalam Emanuel, 2011). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “ investasi” karyawan di organisasi.

f. Jenis Kelamin (*gender*)

Konrad (2000) mengemukakan bahwa perilaku-perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita dari pada pria. Lovel (1999) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria.

3. Karakteristik OCB

Terdapat lima dimensi OCB menurut Organ (2006) adalah sebagai berikut :

a. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c. *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah- masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e. *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Sedangkan menurut Luthans (2006) OCB memiliki banyak bentuk tetapi bentuk utamanya dapat disimpulkan sebagai berikut : altruisme (misalnya, membantu rekan kerja tidak sehat), kesungguhan (misalnya, lembur untuk menyelesaikan proyek), kepentingan umum (misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama), sikap positif (misalnya, iku menanggung kegaalan proyek tim yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota), dan sopan (misalnya, memahami dan berempati walaupun saat dikritik).

B. Kepuasan kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu faktor yang perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia adalah masalah kepuasan kerja karyawan. Karena tanpa merasakan kepuasan kerja, karyawan kurang memberikan sumbangan yang optimal bagi pencapaian tujuan perusahaan. “Kepuasan kerja yang tinggi tidak dapat dicapai dengan sendirinya, tetapi perlu diupayakan dengan memberikan perhatian terhadap faktor – faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Handoko (2000) “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya dan mencintai pekerjaannya”. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih

mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007).

Sedangkan menurut Robbins (2003) kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima, kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaran dan ketidaksukaran diikaitkan dengan karyawan yang erat kaitanyadengan imbalan–imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, dimana ia akan merasa puas apabila ada kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan akan menghasilkan hasil yang semaksimal mungkin antara interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya. Dengan demikian ia akan memberikan sumbangan yang optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Teori Kepuasan Kerja

Menurut wexley dan Yulk (dalam As'ad,1995) pada dasarnya teori tentang kepuasan yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu :

a. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih

antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada *discrepancy* antara *should be* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataannya.

Tambahan waktu libur akan menunjang kepuasan karyawan yang menikmati waktu luang setelah bekerja, tetapi tidak menunjang kepuasan seorang karyawan yang lain yang merasa waktu luangnya tidak dapat dinikmati. Contoh : seorang yang berkepribadian seorang yang berkepribadian A atau seseorang yang “kecanduan kerja” tidak akan senang jika mendapatkan waktu luang tambahan. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*. Sebaliknya apabila yang didapat dibawah standar minimum menjadi *negative discrepancy*, atau makin besar pada ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

b. Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams. Teori ini mengatakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung merasa adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain.

Ada tiga elemen dari *equite* yaitu : *input*, *out comes* dan *comparation person*. Yang dimaksud dengan *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman kerja dan keterampilan. *Out comes* adalah sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya seperti : gaji (upah), penghargaan dan simbol status. Sedangkan yang dimaksud dengan *comparation* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan *rasio input* dengan *out comes*.

c. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg yang kemudian diterjemahkan oleh Moh As’ad yang menyatakan bahwa prinsip dari teori ini ialah kepuasan dan ketidakpuasan kerja dimana keduanya merupakan dua hal yang berbeda (As’ad,1995). Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok, yaitu :

a) Kelompok *satisfier* atau *motivator*

Adalah faktor – faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi, pengakuan,

pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan kemungkinan untuk berkembang.

b) Kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*

Adalah faktor – faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari prosedur perusahaan, mutu supervisi, upah atau gaji, hubungan anatar pribadi, rekan kerja, hubungan atasan dengan bawahan, kondisi kerja, jaminan pekerjaan dan status.

3. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2006) menyatakan terdapat tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga.
- b. Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Misalnya, jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja terlalu keras daripada yang lain dalam departemen, tetapi menerima penghargaan lebih sedikit, maka mereka mungkin akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pemimpin, atau rekan kerja mereka. Sebaliknya, jika mereka merasa bahwa mereka diperlukan dengan baik dan dibayar dengan pantas, maka mereka mungkin akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan mereka.

c. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Lebih lanjut, Luthans (2006) menemukan bahwa karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik mempelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, mengajukan lebih sedikit keluhan, meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Cara – cara untuk meningkatkan kepuasan kerja, diantaranya:

- 1) Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan
- 2) Memiliki gaji, benefit, dan kesempatan promosi yang adil
- 3) Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.

4. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Luthans (1992) selain itu terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pekerjaan yang telah diidentifikasi untuk merepresentasikan karakteristik pekerjaan yang paling penting dimana karyawan itu memiliki respons afektif yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

c. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

d. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

e. Suasana kerja

Suasana kerja seperti rekan sekerja, kerja sama yang erat maupun kondisi kerja yang mendukung seperti keadaan yang bersih, teratur, dan nyaman. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

Castillo et al., (2004) mengemukakan beberapa faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, yaitu:

a. Pengakuan (recognition)

Tindakan berupa pujian ataupun sikap menyalahkan yang disampaikan oleh atasan, rekan sejawat, manajemen, klien, dan atau masyarakat umum.

b. Pencapaian (achievement)

Segala upaya yang dilakukan untuk meraih keberhasilan termasuk mengambil sikap atas kegagalan yang terjadi.

- c. Kesempatan berkembang (possibility of growth)
Adanya kesempatan untuk berkembang yang tercermin dari perubahan status.
- d. Kemajuan(advancement)
Perubahan nyata yang terjadi pada status pekerjaan.
- e. Gaji (salary)
Konsekuensi dari kompensasi yang memainkan peran utama.
- f. Hubungan antar pribadi (interpersonal relations)
Hubungan yang terjalin antara atasan, bawahan, dan rekan sejawat.
- g. Pengawasan (supervision)
Kemampuan pengawas dalam mendelegasikan tanggung jawab dan membimbing bawahan.
- h. Tanggung jawab (responsibility)
Kepuasan yang timbul berasal dari adanya kendali dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu pekerjaan.
- i. Administrasi dan kebijakan (policy and administration)
Tindakan dimana beberapa aspek atau secara keseluruhan berdampak pada kepuasan kerja.
- j. Kondisi kerja (working condition)
Berhubungan dengan kondisi kerja secara fisik seperti fasilitas kerja dan kualitas pekerjaan.

k. Pekerjaan itu sendiri (work it self)

Kinerja pekerjaan secara nyata yang berhubungan dengan kepuasan kerja.

Dari faktor- faktor diatas, semua merupakan faktor yang sangat berpengaruh dalam mencapai kepuasan kerja karyawan. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan antara lain : kepuasan karyawan terhadap pekerjaan, kepuasan karyawan terhadap interaksi sosial sesama karyawan, kepuasan karyawan terhadap interaksi dengan atasannya, kepuasan karyawan terhadap jaminan – jaminan yang diberikan dan kepuasan karyawan terhadap fasilitas – fasilitas yang diberikan. Dengan demikian karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai kreativitas yang tinggi.

C. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Perilaku manusia itu pada hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan. Dengan kata lain bahwa perilaku seseorang itu pada umumnya dirangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah kegiatan.

Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi yaitu affective, normative, dan continuance commitment. Affective commitment adalah tingkat seberapa jauh seorang karyawan secara emosi terikat, mengenal, dan terlibat dalam organisasi. Cotinuanse commitment adalah suatu

penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi. Normative commitment menunjukkan kepada tingkat seberapa jauh seseorang secara psikologis terikat untuk menjadi karyawan dari sebuah organisasi yang didasarkan kepada perasaan seperti kesetiaan, affeksi, kehangatan, kepemilikan, kebanggaan, kesenangan, kebahagiaan, dll.

Sedangkan menurut Mowday (dalam Sopiah, 2008) komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relative kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasi merupakan kegiatan keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Marthis dan Jackson (2008) mengenai komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap dengan organisasi. Hal ini berhubungan dengan sejauh mana keterlibatan karyawan untuk berkontribusi pada organisasi tersebut. Berbagai penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa karyawan yang relative puas dengan pekerjaannya, maka mereka lebih berkomitmen terhadap organisasi. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka atau yang tidak berkomitmen terhadap organisasinya cenderung lebih menarik diri dari organisasi. Oleh karena itu, menurut Kreitner dan Kinicki (2007)

komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terkait dengan tujuan-tujuannya. Ini merupakan sikap kerja yang penting, karena karyawan-karyawan yang berkomitmen diharapkan mampu menampilkan kemauan untuk bekerja keras guna mencapai tujuan organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian diatas bahwa komitmen organisasi adalah sikap karyawan yang tertarik dengan tujuan, nilai, dan sasaran organisasi yang ditunjukkan dengan adanya penerimaan individu atas nilai dan tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk berorganisasi sehingga membuat individu betah dan tetap ingin bertahan di organisasi tersebut demi tercapainya tujuan dan kelangsungan organisasi.

2. Aspek – Aspek Komitmen Organisasi

Menurut Steers (1996) komitmen karyawan terhadap organisasi mempunyai tiga aspek yaitu:

a. Identifikasi

Merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, penerimaan terhadap kebijakan organisasi serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Aspek identifikasi ini dapat dikembangkan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para karyawan ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya sehingga akan membuahkan

suasana saling mendukung diantara para karyawan dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena karyawan menerima tujuan organisasi yang dipercayatelah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

b. Keterlibatan

Keinginan kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tercermin dari usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas – tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi. Bekerja sama dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan merupakan keputusan bersama.

c. Loyalitas

Karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut. Kesediaan karyawan

untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja. Hal ini dapat diupayakan bila karyawan merasakan adanya keamanan dan kepuasan didalam organisasi tempat ia bergabung untuk untuk bekerja.

3. Jenis – Jenis Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen's (dalam Kinicki, 2007) dikarenakan komitmen organisasi bersifat multidimensi, maka terdapat perkembangan dukungan. Ketiga dimensi tersebut adalah

a. Komitmen afektif

Keterikatan emosional karyawan, identifikasi, dan keterlibatan dalam organisasi.

b. Komitmen kelanjutan

Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

c. Komitmen normatif

Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

4. Faktor –Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Steers dan Porter(1983), membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap perusahaan menjadi empat kategori, yaitu:

a. Karakteristik personal

Pengertian karakteristik personal mencakup: usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras, dan faktor kepribadian. Sedang tingkat pendidikan berkorelasi negatif dengan komitmen terhadap perusahaan.

b. Karakteristik pekerjaan.

Karakteristik pekerjaan meliputi kejelasan serta keselarasan peran, umpan balik, tantangan pekerjaan, otonomi, kesempatan berinteraksi, dan dimensi inti pekerjaan.

c. Karakteristik struktural

Faktor-faktor yang tercakup dalam karakteristik struktural antara lain ialah: derajat formalisasi, ketergantungan fungsional, desentralisasi, tingkat partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan fungsi kontrol dalam perusahaan;

d. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi yang penting, yang mempengaruhi kelekatan psikologis.

Sedangkan menurut Young dkk (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan terdapat delapan faktor yang secara positif berpengaruh

terhadap komitmen organisasi, yaitu: kepuasan terhadap promosi, karakteristik pekerjaan, komunikasi, kepuasan terhadap kepemimpinan (supervisi), pertukaran ekstrinsik, pertukaran intrinsik, imbalan intrinsik dan imbalan ekstrinsik.

D. Hubungan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

1. Hubungan Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Jaman semakin maju menuntut perusahaan untuk melakukan yang terbaik, selain itu perusahaan-perusahaan dituntut juga untuk mengikuti perkembangan dalam hal teknologi maupun ekonomi. Perusahaan memerlukan karyawan dalam menjalankan perusahaan, karyawan yang dibutuhkan adalah karyawan yang dapat diandalkan dan mampu menghadapi kemajuan jaman. Organisasi memerlukan manusia agar dapat bertahan menghadapi perubahan cepat. Hal ini membuktikan bahwa kemajuan perusahaan sangat tergantung pada sumber daya manusianya (karyawan). Karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan (Krietner dan Kinicki, 2004).

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari

karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Begitu juga dengan ketika seseorang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk memajukan perusahaannya karena keyakinannya terhadap organisasinya (Luthans, 1995).

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007). Sedangkan menurut Zeinabadi (2010) dan Foote. D.A (2008) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja secara intrinsik merupakan faktor dominan yang secara langsung mempengaruhi OCB dan secara tidak langsung dimediasi oleh tingkat komitmen organisasional, serta penelitian Hasanbasri (2007) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB.

Sehingga karyawan dapat berkomitmen terhadap perusahaan karena komitmen mengandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan

pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada suatu perusahaan (Robbins, 2009).

2. Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dirasakan karyawan berkaitan dengan pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang puas mungkin menjadi lebih bangga melebihi tuntutan tugas karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka (Robbin, 2004).

Kepuasan kerja diartikan sebagai tanggapan emosional seseorang terhadap aspek-aspek di dalam atau pada keseluruhan pekerjaannya (Nawawi, 1998). Keadaan emosional atau sikap seseorang tersebut akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta perkembangan kinerjanya. Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Berdasarkan penjelasan ini dapat dilihat bahwa gaji bukanlah faktor mutlak yang mendasari orang puas atau tidak puas. Menurut teori Dua Faktor dari Herzberg, pada umumnya karyawan mengidentifikasi kepuasan dengan faktor internal dalam diri mereka, seperti prestasi yang dicapai dan promosi. Sebaliknya karyawan akan mengidentifikasi ketidakpuasan kerja pada faktor-faktor eksternal seperti gaji, dukungan teman dan penyelia (Yuwono dkk., 2005).

Podsakoff et.al., menyebutkan ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas, karakteristik organisasional, dan perilaku pemimpin. Karakter individu meliputi sikap positif karyawan terhadap organisasi, yang salah satu wujudnya adalah kepuasan kerja (Garay, 2006). Sehingga tingginya tingkat kepuasan, membuat karyawan cenderung memiliki mental yang lebih baik dan fisik yang sehat, mempelajari pekerjaan baru yang berhubungan dengan tugas menjadi lebih cepat, mengurangi kecelakaan dalam pekerjaan dan tidak memiliki catatan keluhan.

Robbins (2006) menyatakan kepuasan kerja mendorong munculnya OCB 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. Perilaku kewarganegaraan ini termasuk tindakan dari karyawan yang melebihi peran mereka untuk organisasi atau yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini diikuti dengan temuan bahwa OCB berhubungan dengan kinerja dan keefektifan organisasi. Dengan kata lain sekalipun kepuasan kerja mungkin tidak langsung memiliki hubungan kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu meningkatkan (Luthans, 1998).

Banyak peneliti yang membuktikan hubungan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pertama, Smith (1983) dan Bateman dan Organ (1983) mengadakan penelitian pertama kali "*The Antecedent of Organizational Citizenship Behavior*", menemukan bahwa kepuasan kerja menjadi prediktor terbaik. Kedua, penelitian yang dilakukan Puffer (dalam Organ, 1987), menemukan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketiga, penelitian Organ dan Konovsky (1989) menemukan bahwa kepuasan kerja secara efektif dan kognitif mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam *altruism* dan *general compliance*. Keempat, penelitian Moomant (1993) menemukan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Setelah tujuh belas tahun melakukan penelitian, kepuasan kerja masih predictor utama dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)(Organ & Ryan, 1995)

3. Hubungan Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Selain faktor kepuasan kerja, adalah OCB yang dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasi yang merupakan faktor yang berpengaruh terhadap munculnya perilaku OCB. Komitmen karyawan merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Karyawan yang mempunyai komitmen kepada organisasi mampu menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung

jawab untuk melaksanakan tugas–tugas serta sangat loyal terhadap perusahaan. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada suatu perusahaan.

Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi. *Organizational Commitment* menjadi salah satu faktor penting yang berpengaruh dalam terciptanya OCB dalam organisasi (Gautam, Van Dick et al, 2004).

Organ (1988) berpendapat bahwa OCB berbeda dengan gagasan yang serupa (seperti *Organizational Commitment*) yang dikembangkan oleh para peneliti perilaku organisasi. Akan tetapi OCB secara empiris berhubungan dengan *Organizational Commitment* (Cohen dan Vigoda, 2000). Sangat penting untuk menekankan pada perilaku karyawan kelas tertentu. Gagasan seperti *Organizational Commitment* adalah berdasarkan perilaku (sebagai alat ukur dalam kuesioner *Organizational Commitment* menurut Mowdey et al, (1979), yang secara tipikal diukur dengan melihat respon karyawan terhadap beberapa pernyataan seperti “nilai hidup saya dengan nilai perusahaan adalah sama”.

Dengan kata lain, komitmen merupakan tenaga pendorong yang besar dalam menciptakan OCB di tempat kerja. OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi, karena dengan OCB dapat mengefektifkan pengukuran untuk mengelola ketergantungan antar kelompok kerja yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja dari perusahaan

Perusahaan pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individu yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individu mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku yang menjadi tuntutan perusahaan saat ini tidak hanya perilaku yang sesuai dengan job description atau *in-role* saja, tetapi juga perilaku tambahan (*extra-role*) atau sering disebut dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Krietner dan Kinicki, 2004).

E. Kerangka Teoritik

Kemajuan suatu perusahaan tidak akan lepas dari sumber daya manusia, karena manusia memiliki kemampuan untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat melalui sumbangan tenaga maupun cara berpikirnya. Manusia sebagai anggota organisasi memegang peranan penting bagi usaha mencapai tujuannya tersebut. Dapat dilihat seberapa jauh dukungan yang diberikan manusia tersebut kepada organisasi. Menurut Garay, (2006) Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang

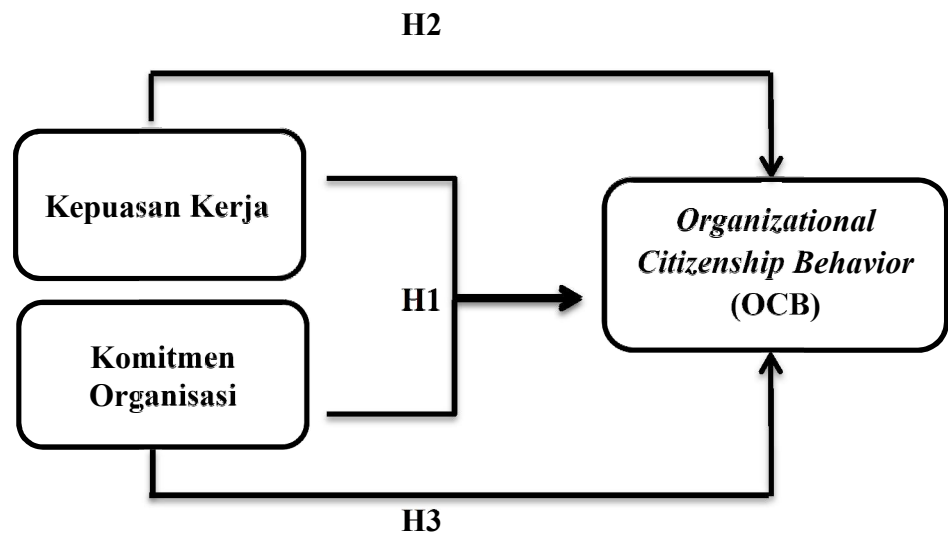
telah distandarkan perusahaan. Lovell (1999) berpendapat bahwa OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*).

CV. Boga Lestari merupakan anak cabang perusahaan CV. Amanda yang ada di Rancabolang Bandung. Yang mana perusahaan ini bergerak dibidang makanan yang berbentuk bisnis keluarga. Memiliki karyawan yang mempunyai kapasitas sosial yang tinggi untuk bekerja sama, mempunyai karakter yang kuat untuk bertahan dan keinginan berpartisipasi aktif dalam tim kerjanya sangat diharapkan dalam perusahaan ini. Perilaku tersebut merupakan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang mana berasal dari kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya dan komitmen karyawan terhadap perusahaan karena faktor – faktor penunjang mereka bekerja di perusahaan tersebut.

Mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi dalam *Organizational Citizenship Behavior* di perusahaan CV. Boga Lestari yang berada di Sidoarjo, karena melihat fenomena disekitarnya dimana orang-orang pekerjaanya yang berdedikasi pada perusahaan tempat mereka bekerja, dan bekerja secara maksimal serta memiliki sikap yang berkomitmen terhadap perusahaan, hal ini dapat dilihat dari lama bekerja pada perusahaan, dan proses bekerja secara maksimal serta kepuasan yang timbul dalam diri para pekerja sehingga mau memberikan *extra –role* bagi perusahaan (Utomo, 2002). Menurut Sloat (1999), *good organizational citizens* adalah

karyawan yang melakukan tindakan -tindakan yang mengarah pada terciptanya keefektif an fungsifungsi dalam organisasi dan tindakan -tindakan tersebut secara eksplisit tidakdiminta (secara sukarela), serta tidak secara formal diberi penghargaan (dengan insentif). Dengan kata lain, OCB merupakan perilaku yang selalu mengutamakan kepentingan orang lain, hal itu diekspresikan dalam tindakan -tindakan yang mengarah pada hal -hal yang bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi melainkan untuk mewujudkan kesejahteraan orang lain.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat skema hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai berikut:



Gambar 2.1
Skema hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

F. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori, dan kerangka berpikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- H2: Terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- H3: Terdapat hubungan antara komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)