

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Peningkatan kinerja sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas perilaku yang ditunjukkan pegawai atau anggota di dalamnya, di mana perilaku ini diharapkan tidak hanya berkaitan dengan kualitas pelaksanaan atau tugas-tugas yang telah ditetapkan (*in-role*) namun lebih dari itu juga perilaku yang bersifat *extra-role* atau yang tidak digariskan dalam *job description* organisasi dan mampu memberikan kontribusi positif bagi efektifitas organisasi.

Banyak peneliti yang memiliki istilah yang berbeda dalam menyebut OCB. Beberapa peneliti yang menyebut OCB sebagai *Prosocial Behavior*, *Extra-role Behavior* dan yang terbanyak menyebutnya sebagai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). Berbagai macam definisi dikemukakan oleh para ilmuwan. Aldag & Resche sebagaimana dikutip oleh Dwihardaningtyas, menyatakan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di organisasi dan di-*reward* oleh perolehan kinerja tugas. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan "nilai tambah subyek

organisasi” dan merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif dan bermakna membantu.¹⁰

Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa OCB ditemukan sebagai alternatif penjelasan pada hipotesis “kepuasan berdasarkan *performance* (kinerja).”

Senada dengan itu, menurut Smith, Organ dan Near bahwa OCB merupakan perilaku pekerja yang melebihi tugas formalnya dan memberikan kontribusi positif pada keefektifan organisasi.¹¹ Menurut Al-Busaidi dan Kuehn, OCB mencakup perilaku yang ditunjukkan pegawai yang digolongkan sebagai peran ekstra dan tidak secara formal ditetapkan atau diberikan oleh organisasi.¹²

Sementara itu Van Dyne dan kawan-kawan yang mengusulkan konstruksi dari *extra-role behavior* (ERB) yaitu perilaku yang menguntungkan organisasi/lembaga secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan peran.¹³ Namun Organ sebagaimana dikutip dalam penelitian Dwi Hardaningtyas menyatakan bahwa definisi ini tidak didukung penjelasan yang cukup, “peran profesi” bagi seseorang

¹⁰ Aldag & Resche, sebagaimana dikutip oleh Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2007.

¹¹ Smith, Organ & Near, dikutip oleh Kermit W.Kuehn dan Yousef Al-Busaidi, *Citizenship Behavior In-non Western Context : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB*, 2002,

¹² Kermit W.Kuehn dan Yousef Al-Busaidi, *Citizenship Behavior In-non Western Context : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB*, *IJCM*, Vol.12, No.2, 2002, hal.107-125.

¹³ L.Van Dyne,J.W Graham & R.M Dienesch, *Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition,Measurement, and Validation*, *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No.4, 1994, Hal.765-802.

adalah tergantung dari harapan dan komunikasi dengan pengirim/pemberi peran tersebut. Definisi teori peran ini menempatkan OCB atau ERB dalam realisme fenomenologi, tidak dapat diobservasi dan sangat subyektif (masih bias). Definisi ini juga menganggap bahwa intensi actor atau tujuan individu adalah “hanya untuk menguntungkan organisasi.”¹⁴

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah :

- a. Perilaku yang bebas, bersifat sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri, bukan tindakan yang terpaksa dan mengedepankan pihak lain (rekan kerja, lembaga atau organisasi)
- b. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, (kinerja) dan tidak diperintahkan secara formal.
- c. Tidak berkaitan secara langsung dengan kompensasi atau sistem *reward* yang formal.

Perbedaan yang mendasar antara *in-role* dan *extra-role* adalah pada *reward*. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan *reward* dan sanksi (hukuman) sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari *reward* atau tidak diorganisir dalam *reward* yang akan mereka terima.

¹⁴ Organ, sebagaimana dikutip oleh Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2004.

2. Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ yang dikutip dalam penelitian Dumler dan kawan-kawan, mengemukakan lima dimensi primer dari OCB, yaitu:

- a. *Altruism*, yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja dalam suatu tugas.
- b. *Conscientiousness*, berisi perilaku *in-role* yang memenuhi tingkat di atas standart minimum yang disyaratkan, seperti bekerja dengan teliti, kehadiran lebih awal, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.
- c. *Civic virtue* yaitu keterlibatan atau partisipasi sukarela dan dukungan terhadap kehidupan politik (sejarah dan perkembangan) organisasi baik secara professional maupun social alamiah.
- d. *Sportmanship* yaitu mengindikasikan perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, misalnya bekerja tanpa mengeluh.
- e. *Courtesy*, adalah perilaku sopan santun, suka menghormati orang lain atau seperti meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi bersama orang lain.¹⁵

¹⁵ Organ, sebagaimana dikutip oleh Mel Schnake & Michael P. Dumler, *Organizational Citizenship Behavior : The Impact Of Rewards and Rewards Practices. Journal of Managerial Issues* Vol.IX No.2 Summer 1997,hal. 216-229.

3. Motif-motif yang mendasari OCB

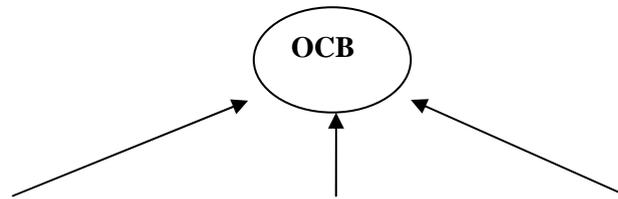
Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, OCB didorong atau dimotivasi oleh banyak hal. Salah satu teori motif kontemporer dalam perilaku organisasi berasal dari kajian David McClelland dan rekan-rekannya yang tercantum dalam buku Stephen P. Robbins. Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

- a. Motif berprestasi (*nAch*), mendorong orang untuk menunjukkan suatu standart keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi, dorongan untuk unggul, mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.
- b. Motif akan Afiliasi (*nAff*), mendorong individu untuk mewujudkan, memelihara hubungan dengan orang lain, adanya hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan personal.
- c. Motif kekuasaan (*nPow*), mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain, kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.¹⁶

Kerangka motif berprestasi, afiliasi, dan kekuasaan telah diterapkan untuk memahami mengapa orang menunjukkan OCB. Niehof sebagaimana dikutip oleh Dwihardaningtyas menunjukkan model OCB yang didasari oleh suatu motif seperti dalam gambar berikut :

¹⁶ David McClelland dan kawan-kawan, sebagaimana dikutip oleh Stephen P. Robbins, *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga), Edisi Kelima, 2002, hal. 61.

Gambar 2.1.

Model OCB berdasarkan motif ¹⁷

Motif Berprestasi	Motif Afiliasi	Motif Kekuasaan
Menunjukkan OCB berarti:	Menunjukkan OCB berarti:	Menunjukkan OCB berarti:
a. Kesempurnaan tugas	a. Pembentukan dan pemeliharaan hubungan	a. Mendapat kekuasaan/status
b. Kesuksesan organisasi	b. Penerimaan persetujuan	b. Menghadirkan kesan positif
Teori-teori :	Teori-teori :	c. Kesuksesan organisasi
Model kepuasan/keadilan	Model Komitmen	Teori-teori :
Traits :	Traits : orientasi pada pemberian pelayanan, kepercayaan, persetujuan, keterbukaan, perasaan positif, spirit menjadi orang yang “menyenangkan”	Model <i>Impression Management</i>
<i>Conscientiousness, protestant work ethic, rural background, field dependence-a “doer”</i>		Traits : <i>Machiavellian, self monitor, political sawy-seorang ‘ahli politik yang cerdas’</i>

¹⁷ Niehof, dikutip oleh Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2004.

Paradigma 1 : OCB dan Motif Berprestasi

OCB dianggap sebagai alat untuk memunculkan prestasi tugas (*task accomplishment*). Ketika prestasi menjadi motif, OCB muncul karena perilaku tersebut dipandang perlu untuk kesuksesan tugas tersebut. Perilaku seperti menolong orang lain, membicarakan perubahan dapat mempengaruhi orang lain, berusaha untuk tidak mengeluh, berpartisipasi dalam rapat tim merupakan hal-hal yang dianggap kritis terhadap keseluruhan prestasi tugas, proyek, tujuan atau misi. Pendek kata, “individu yang memiliki motivasi berprestasi” memandang tugas dari perspektif yang lebih menyeluruh. Hal-hal kecil yang membentuk OCB benar-benar dianggap sebagai kunci menuju kesuksesan.

Individu yang berorientasi pada prestasi akan tetap menunjukkan OCB selama cukup kesempatan untuk melakukannya, hasil-hasil penting didasarkan pada *performance* pribadi individu, tujuan tugas yang telah terdefinisi secara jelas dan *feedback performance* yang diterima. Apakah OCB menawarkan kesempatan yang cukup? Sering OCB dianggap sebagai “hal yang remeh” yang harus dilakukan seseorang, tetapi tidak seorang pun diarahkan untuk melakukannya. Karena itu sebagian besar orang mengabaikannya. Individu yang berorientasi pada prestasi memperlihatkan *performance* OCB sebagai suatu kontribusi yang unik terhadap unit kerja, membantu unit tersebut untuk bekerja lebih efisien. Jika tidak seorang pun menunjukkan “hal-hal kecil “ ini dan efisiensi akan menurun,

demikian juga kemungkinan kesuksesan tugas. Hasil OCB juga terletak pada usaha pribadi seseorang secara umum-menolong pegawai lain mempercepat kinerja tugas, berkomunikasi membawa apresiasi langsung dan berpartisipasi dalam rapat secara langsung serta mendukung strategi yang lebih baik. Dengan mewujudkan OCB juga mungkin meningkatkan derajat kepuasan instrinsik. Terdapat beberapa variasi tingkatan OCB dipandang sebagai definisi yang jelas. Beberapa OCB menolong pegawai lain, bersungguh-sungguh atau loyal, dan memberikan ide-ide akan menjadi sangat jelas ketika perilaku tersebut dibutuhkan. Perilaku-perilaku yang lain seperti berkomunikasi dengan orang-orang di departemen yang lain atau menggunakan kesabaran, mungkin sedikit kurang jelas. Namun individu yang berorientasi pada prestasi akan menunjukkan OCB seolah-olah hal ini dibutuhkan untuk kesuksesan tugas. Mereka termotivasi untuk memperbaiki kinerja di masa yang akan datang dan berusaha keras untuk sukses. Pegawai mengharapkan perlakuan yang adil dan penuh perhatian dari manajer maupun orang lain. Ketika *feedback* tidak memberikan yang diharapkan, tidak akurat atau tidak adil, ada kemungkinan individu yang berorientasi pada prestasi, kehilangan ketertarikan untuk menampilkan OCB.

Paradigma ini mendukung kepuasan kerja atau keadilan sebagai *antecedens* (variabel yang mempengaruhi) OCB. Individu yang berorientasi pada prestasi bertekad untuk menggantikan atau mengerjakan hal-hal yang membuahkan prestasi terhadap tugas.

Selama orang yang memiliki motivasi berprestasi tinggi menerima perlakuan atau *reward* yang adil dari manajemen, OCB akan terus nampak.¹⁸

Paradigma 2 : OCB dan Motif Afiliasi

Van Dyne dan Graham J.W & Dienesch, R.M¹⁹ menggunakan istilah *afiliatif* sebagai kategori perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku prososial organisasi untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi. Individu yang berorientasi pada afiliasi menunjukkan OCB karena mereka menempatkan nilai orang lain dan hubungan kerjasama pada tempat yang tinggi. Istilah sederhananya adalah pegawai yang berorientasi pada orang selalu berusaha untuk melayani orang lain. Motif afiliasi dipandang sebagai suatu komitmen terhadap pemberian pelayanan pada orang lain.

Individu yang berorientasi pada afiliasi membantu orang lain karena mereka membutuhkan bantuan, atau menyampaikan suatu informasi karena hal tersebut menguntungkan penerima. Individu ini akan bersungguh-sungguh karena seseorang (atasan ataupun pelanggan) membutuhkan mereka. Hasil *performance* mereka tidak sebanyak perhatian atau keuntungan yang diterima orang lain. Mereka menempatkan prioritas pada OCB, meskipun kadang-kadang merugikan dirinya.

¹⁸ Niehof, dikutip oleh Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2004.

¹⁹ L. Van Dyne, J.W. Graham & R.M. Dienesch, Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation, *Academy Of Management Journal*, Vol. 37, No.4, 1994, Hal. 765-802.

Paradigma ini mengakomodasikan literatur yang menunjukkan hubungan antara komitmen organisasi dan OCB. Individu yang berorientasi pada afiliasi akan menunjukkan komitmen terhadap orang lain dalam organisasi, rekan kerja, manager atau supervisor. Perilaku menolong, berkomunikasi, bekerjasama dan berpartisipasi kesemuanya muncul dari keinginan mereka untuk memiliki dan tetap berada pada kelompok. Selama individu tersebut memahami bahwa kelompok tersebut bernilai, OCB akan tetap berlanjut. Pada individu yang berorientasi pada afiliasi, pemberian dan pelayanan terhadap orang lain merupakan prioritas utama. Hal ini diduga berkaitan dengan nilai spiritual yang didukung oleh tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi.

Paradigma 3 : OCB dan Motif Kekuasaan

Mungkin pandangan OCB yang paling kontroversial adalah yang berkaitan dengan *impression management* atau proses dimana para individu berusaha untuk mengendalikan kesan orang lain terhadap mereka.²⁰ Namun “kontroversi’ tersebut akan lebih mudah dipahami ketika OCB dipandang sebagai perilaku yang dapat diamati yang berasal dari berbagai motif, tidak hanya sekedar bertujuan *Altruistik*. Di satu sisi terdapat perilaku organisasi yang mendukung organisasi, di sisi lain adalah pelayanan diri (*self-serving*). Individu yang berorientasi pada kekuasaan menganggap OCB merupakan alat untuk mendapatkan kekuasaan dan status dengan *figure otoritas*

²⁰ Stephen P. Robbins, *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002), Edisi Kelima, hal. 194.

dalam organisasi. Tindakan-tindakan OCB didorong oleh suatu komitmen terhadap agenda kerja seseorang.

Individu yang berorientasi pada kekuasaan, usahanya untuk menolong orang lain, berkomunikasi lintas departemen atau memberikan masukan dalam proses organisasi adalah agar dapat terlihat peran kekuasaannya. Selama target *figure otoritas* diakui, para pencari kekuasaan termotivasi untuk melanjutkan, karena OCB dianggap sebagai bentuk dari modal politis. Individu yang berorientasi pada kekuasaan menginvestasikan modalnya dengan menampilkan OCB dan membangun landasan untuk membangun kekuasaan mereka melalui OCB.

Individu yang berorientasi pada kekuasaan mungkin memiliki *self-monitor* yang lebih tinggi, memiliki kemampuan untuk memeriksa suatu situasi dan menganggap penyesuaian diri sebagai suatu yang penting. Individu ini adalah sosok yang cepat belajar, mengkalkulasi kesempatan perilaku mereka, kemudian berjuang untuk organisasi selama organisasi tersebut membantu mereka mencapai agenda pribadi mereka.²¹

4. Manfaat OCB bagi organisasi/lembaga

Dari hasil-hasil penelitian mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja organisasi dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. OCB meningkatkan produktifitas rekan kerja.

²¹ Niehof, dikutip oleh Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2004.

- a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktifitas rekan tersebut.
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* (contoh yang baik) ke seluruh unit kerja kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas pimpinan.
- a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu pimpinan mendapatkan saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja.
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja akan menolong pimpinan terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi/lembaga secara keseluruhan
- a. Jika karyawan saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan pimpinan, konsekuensinya pimpinan dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas yang lain.
 - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari pimpinan sehingga pimpinan dapat mendelegasikan tanggung jawab yang

- lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh pimpinan untuk melakukan tugas yang lebih penting.
- c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan pelatihan tersebut.
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong pimpinan untuk tidak menghabiskan waktu terlalu banyak mengurus keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok atau pimpinan tidak perlu menghabiskan waktu dan energi untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen menjadi berkurang.
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan

membantu koordinasi di antara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektifitas dan efisiensi kelompok.

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

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.

a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki di antara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.

b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya, tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas kinerja masing-masing unit..

b. Karyawan yang *conscientiousness* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten.

8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
 - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.²²

²² Podsakof, PM Mackenzie SB, Bommer wh, Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinant of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management*, Vol.22, No.22, 1996, hal. 259-298.

9.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan kerja

Setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi pribadinya. Pandangan anggota organisasi terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas dan tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Stephen P. Robbins bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang ; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka harapkan seharusnya diterima.²³

Pernyataan Robbins tersebut adalah merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seorang anggota organisasi bila tidak menyukai pekerjaannya, seperti yang dinyatakan oleh Cheerington

²³ Stephen P. Robbins, *Prinsip – Prinsip Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2002), Edisi Kelima, hal. 36.

“Job satisfaction refers basically to how much employees like their jobs.”²⁴

Menurut As’ad, kepuasan kerja berhubungan dengan “perasaan seseorang terhadap pekerjaan.” Konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya, secara khusus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.²⁵

Definisi lain tentang kepuasan kerja adalah dari Luthans yang menyatakan,

“Job satisfaction is result of job employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction in the most important and frequently studied attitude.”²⁶

Definisi tentang kepuasan kerja menurut Luthan tersebut lebih memberikan penekanan pada persepsi anggota organisasi mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi.²⁷

Pada dasarnya, kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada

²⁴ Cheerington, Dikutip oleh Aziz Yasin, Pengaruh Timbal Balik Antara Kepuasan Pekerjaan dan Kepuasan Keluarga : Analisis Model Struktural, *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, Unibraw, Vol.1 No.1 Juni 2000, hal. 17-29

²⁵ Moh.As’ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty, 1995), Edisi ke-4, hal.104

²⁶ F. Luthans, *Organizational Behavior*, (New york : Mc Graw Hill,1995), hal. 85.

²⁷ Muhammad Rifqi, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organizational Citizenship Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bappeprop Jawa Timur, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2005.

dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya. Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Kemudian Blum mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial individual di luar kerja.²⁸

Dari definisi-definisi yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau perasaan anggota organisasi terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

2. Teori kepuasan kerja

Menurut Wexley dan Gary Yulk, terdapat tiga macam teori umum yang dipergunakan untuk menjelaskan tentang kepuasan kerja, yaitu :

a. *Discrepancy Theory* (Teori selisih)

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara harapan-

²⁸ Tiffin, seperti dikutip oleh Moh.As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty), Edisi ke-4, 1995, hal.104

harapan kebutuhan-kebutuhan atau nilai-nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah dicapai.

Seseorang akan merasa puas dengan pekerjaannya jika tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang dihadapi. Sebaliknya seseorang akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya apabila apa yang ia peroleh kurang sesuai dari apa yang diinginkannya.

b. *Equity Theory* (Teori Keadilan)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung dari apakah ia merasakan adanya keseimbangan (*equity*) atau ketidakseimbangan atas suatu keadaan. Menurut teori ini, seorang pegawai akan menentukan adil atau tidaknya suatu keadaan dengan membandingkan dirinya dengan orang lain dalam satu organisasi/lembaga atau dengan orang pada organisasi lain.²⁹

Teori ini mempunyai empat komponen utama, menurut Ivanchevic & Mattenson yaitu :

1) *Equity-Inequity : The individual for whom equity or inequity is perceived.*

Keadilan atau ketidakadilan yang dirasakan individu.

2) *Comparison Other : Any group or persons used by person by as referent regarding the ratio of inputs and outcomes.*

²⁹ Kenneth N. Wexley & Garry Yulk, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Cetakan kedua, terjemahan, (Jakarta : PT. Riveka Cipta, 1992), hal.130.

Orang sebagai pembanding : setiap kelompok atau orang yang digunakan sebagai pembanding rasio masukan dengan keluaran. Pembanding dari organisasi/lembaga yang sama, lembaga yang lain, atau bisa pula dengan pengalaman dirinya sendiri di waktu lampau.

3) *Inputs: The individual characteristics brought by person to the job. These may be achieved (ex : skill, experience, learning) or ascribed (age, sex, race)*

Masukan : Karakteristik individual yang dibawa oleh seseorang ke pekerjaan, misal pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan dan symbol status, penghargaan, peluang untuk berhasil atau ekspresi diri.

4) *Output : What person received from the job (ex : recognition, fringe benefits, pay)*

Keluaran: apakah yang diterima seseorang dari pekerjaan tersebut.³⁰

Menurut teori ini, keadilan dikatakan ada jika pegawai menganggap bahwa rasio masukan dan keluaran sepadan dengan rasio seseorang /sejumlah orang bandingan. Seseorang menganggap gajinya tidak adil, jika pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima jumlah yang lebih besar, atau jika pekerja yang lebih rendah kualifikasinya menerima gaji yang sama.

³⁰ Jhon M. Ivancevich & M.T. Matteson, *Organizational Behavior and Management*, (Newyork : Irwin Mc Grawhill, 1993), Fifth Edition, hal. 102-104.

Ketidakadilan adalah salah satu sumber ketidakpuasan kerja, dan menjadi motif tindakan seseorang untuk menegakkan keadilan. Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang akan menegakkan keadilan dengan menurunkan masukan usahanya, yang selanjutnya mengakibatkan turunnya kualitas dan kuantitas kerja. Pekerja yang merasa mendapat kompensasi lebih dan dibayar atas dasar gaji atau ongkos per-jam, keadilan akan ditegakkan dengan meningkatkan usahanya. Tindakan ini akan mengakibatkan peningkatan dalam kualitas dan kuantitas kerja.

c. *Two Factors Theory* (Teori Dua Faktor)

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg, Mausner dan Syderman sebagaimana dikutip oleh Moh As'ad, Pada prinsipnya, teori ini menyatakan bahwa antara kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*) terdapat perbedaan secara kualitatif. Artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variable yang kontinyu.³¹

Menurut teori ini, karakteristik kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang pertama disebut *dissatisfiers* atau *hygiene factors* atau *extrinsic factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan kerja, terdiri dari gaji, pengawasan, hubungan personal, suasana kerja, dan status. Perbaikan terhadap faktor-faktor ini akan mengurangi atau

³¹ Herzberg, Mausner dan Syderman sebagaimana dikutip oleh Moh As'ad, *Psikologi Industri*, (Yogyakarta : Liberty,1995), Edisi ke-4, hal.114.

menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak menimbulkan motivasi. Seseorang hanya akan terpuaskan jika terdapat jumlah yang memadai dari *satisfiers*. Kedua, *Satisfiers*, atau *motivator* atau *intrinsic factors* yaitu karakteristik pekerjaan atau sumber-sumber kepuasan kerja. Faktor ini terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jika kondisi ini ada, maka akan menimbulkan kepuasan, namun tidak adanya faktor ini tidak selalu menimbulkan ketidakpuasan kerja.

3. Faktor-Faktor Pendorong Kepuasan Kerja

Menurut Robbins, faktor-faktor yang mendorong terjadinya kepuasan kerja yaitu :

a. Pekerjaan yang secara mental menantang

Pada dasarnya pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, serta umpan balik terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karakteristik inilah yang membuat pekerjaan menantang secara mental. Pekerjaan yang tidak mengandung tantangan dapat membosankan. Namun terlalu menantang, dapat membuat frustrasi dan perasaan gagal. Sehingga pada tingkatan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Gaji atau penghargaan yang sesuai

Pegawai pada dasarnya menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang adil, dan sesuai dengan harapan mereka, apabila gaji didasarkan pada : tuntutan pekerjaan, memperhatikan tingkat ketrampilan individu serta standar penggajian komunitas. Apabila hal-hal tersebut telah terpenuhi, maka besar kemungkinannya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Namun demikian gaji bukanlah satu-satunya motivasi dalam bekerja. Banyak orang yang bersedia menerima gaji yang lebih kecil untuk bekerja pada bidang yang lebih diinginkan, melakukan pekerjaan yang kurang menuntut, atau mempunyai keleluasaan lebih besar dalam bekerja. Jadi pada prinsipnya jumlah gaji dibayarkan bukan merupakan kunci dari kepuasan, tetapi yang lebih penting adalah persepsi keadilan terhadap penggajian tersebut. Selain masalah gaji, pegawai juga berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan terhadap perkembangan pribadi, tanggung jawab yang besar dan peningkatan terhadap status sosial. Karena itu pegawai yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil, kemungkinan besar akan meningkatkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan bagi pegawai dalam bekerja, karena memudahkan mereka untuk melakukan pekerjaan. Pegawai menyukai keadaan fisik yang

aman, lokasi yang dekat dengan rumah, fasilitas yang bersih dan relatif modern serta peralatan yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Selain untuk memperoleh gaji atau prestasi, kebutuhan untuk mendapatkan interaksi sosial juga merupakan salah satu motivasi dalam bekerja. Karena itu tidak mengherankan apabila dalam bekerja seorang pegawai memiliki rekan sekerja yang ramah dan selalu bersikap mendukung satu sama lain, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Perilaku atasan juga merupakan determinan penting dari kepuasan, kepuasan pegawai dapat meningkat apabila atasan memiliki sifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian bagi kinerja yang baik, mendengarkan pendapat pegawai serta menunjukkan minat secara pribadi terhadap mereka.

e. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan

Kesesuaian yang tinggi antara kepribadian seorang pegawai dan pekerjaan akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Jadi pada dasarnya orang-orang yang mempunyai tipe kepribadian *kongruen* atau sama dan sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Sehingga lebih besar kemungkinannya untuk berhasil pada

pekerjaan-pekerjaan tersebut dan memiliki peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari kerja mereka.³²

Sedangkan George Strauss dan Leonard Sayles mengemukakan bahwa ada banyak variabel antara orang dan pekerjaan mereka yang membantu menentukan apakah hubungannya memuaskan atau tidak. Jadi, pada dasarnya kepuasan kerja masing-masing individu ditentukan oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Harapan

Jika seseorang mengharapkan pekerjaan yang menantang atau upah yang tinggi tetapi ternyata tidak mendapatkannya, orang itu akan mendapatkan rasa ketidakpuasan dan begitu pula terjadi sebaliknya.

b. Pembawaan atau penilaian diri

Jika seseorang berpembawaan ceria, maka dia tidak akan mengatakan pekerjaannya membuatnya tidak senang.

c. Norma-norma sosial

Jika lingkungan pergaulan seseorang melihat bahwa pekerjaan yang dilakukan orang tersebut adalah pekerjaan mulia atau penting, seperti menjadi guru, atau bernilai tinggi maka orang tersebut akan mendapat kepuasan.

d. Perbandingan sosial

Jika seseorang memiliki rekan-rekan yang bepekerjaan jauh lebih menantang daripada yang dimilikinya, orang tersebut

³² Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jilid I (Jakarta : PT.Prenhallindo, 1996), hal.180.

akan merasa kurang puas, dibanding jika mereka berada pada kondisi yang sama dengan dirinya.

e. Pengorbanan dan perolehan (*Input dan Output*)

Kepuasan kerja seseorang tergantung pada bagaimana seseorang merasa bahwa yang dikorbankan dan yang diperoleh dari pekerjaannya adalah seimbang.

f. Komitmen (Keikatan)

Jika seseorang telah memilih dan merasa terikat atau memiliki komitmen dengan pekerjaannya, maka dia akan segan untuk mengatakan bahwa pekerjaannya tidak seperti yang diharapkannya atau tidak menguntungkannya, karena jika berbuat demikian berarti dia mengakui bahwa kemampuan memilih kurang baik, apalagi bila keputusan untuk memilih sudah diketahui teman-temannya.

g. Perkiraan

Jika manajemen bersosialisasi tentang suatu program dan seseorang mengira bahwa program yang akan dilaksanakan adalah program yang amat istimewa, maka orang tersebut akan mendapat kekecewaan bila sewaktu pelaksanaan ternyata program tersebut adalah program yang biasa saja dan tidak sesuai dengan perkiraan awal.³³

Berdasarkan penelitian Dona Nur Hidayat, ada 15 faktor dari para ahli yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kepuasan kerja

³³ George Strauss dan Leonard Sayles, *Manajemen Personalia segi Manusia Dalam Organisasi*, (Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo, 1996), hal. 25.

karyawan, kelima belas variabel terukur tersebut dapat digolongkan menjadi 4 faktor, yaitu :

- 1) Faktor Psikologis, merupakan faktor yang menyangkut kejiwaan karyawan, yang terdiri dari: kesempatan untuk maju, instansi, keamanan kerja, sikap kerja dan penghargaan.
- 2) Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial karyawan dalam lingkungan kerja di antaranya dengan rekan kerja, kebebasan berpolitik, pengawasan dan kepemimpinan.
- 3) Faktor Fisik, berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, diantaranya : kondisi kesehatan karyawan, dan lingkungan kerja (jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, keadaan ruangan, penerangan).
- 4) Faktor Finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi : besaran gaji, tunjangan, posisi dan fasilitas yang diberikan.³⁴

C. Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut O'Reilly sebagaimana dikutip oleh Muhammad rifqi menyatakan: ".....an individual's psychology bond to the

³⁴ Dona Nur Hidayat, Analisis Faktor Kepuasan Kerja pada Karyawan PT.PLN (Persero) Cabang Pasuruan Unit Bangil, Skripsi Tidak Diterbitkan, IAIN, 2009.

organization, including a sense of job involvement, loyalty, and belief in the values of the organization”³⁵

Menurut Robbins, *“a state in which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization.”³⁶*

Luthans menjelaskan bahwa komitmen organisasi seringkali didefinisikan sebagai (1) keinginan kuat seseorang untuk menjadi anggota organisasi, (2) kemauan untuk mengerahkan usaha untuk organisasinya, dan (3) keyakinan dan penerimaan terhadap nilai – nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan “loyalitas” pegawai dan merupakan proses berkelanjutan bagaimana seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya.³⁷

Komitmen organisasi menurut Gibson, Ivancevich & Donnelly adalah identifikasi rasa, keterlibatan loyalitas yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasinya atau unit organisasinya. Komitmen organisasi ditunjukkan dalam sikap penerimaan, keyakinan yang kuat terhadap nilai – nilai dan sebuah tujuan organisasi, begitu juga adanya dorongan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.³⁸

³⁵ O'Reilly, dikutip oleh Muhammad Rifqi, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organizational Citizenship Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bappeprop Jawa Timur, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2005.

³⁶ Stephen P Robbins, *Organizational Behavior*, (Prentice hall, 2003), Tenth Edition, hal.23

³⁷ F. Luthans, *Organizational Behavior*, (New york : Mc Graw Hill, 1995), hal. 85.

³⁸ James L Gibson, Jhon M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., *Organisasi Dan Manajemen* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1994), hal.87.

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi adalah merupakan sikap loyalitas yang ditunjukkan oleh seorang pekerja pada suatu organisasi baik dalam bentuk dukungan atas nilai – nilai dan tujuan organisasi maupun kesetiaan pada organisasi dan hal ini merupakan sebuah proses yang berkelanjutan.

2. Dimensi-dimensi Komitmen organisasi

Meyer & Allen mengemukakan ada 3 bentuk dasar dari komitmen organisasi yaitu : *Affective Commitment*, *Continuance Commitment*, dan *Normative Commitment*. Yang dimaksudkan ketiganya adalah :

a. *Affective Commitment* (komitmen Afektif)

Menurut Meyer & Allen, *Affective Commitment* mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang pegawai pada suatu organisasi. Artinya bahwa komitmen dipandang sebagai suatu sikap, yaitu suatu usaha dari individu dalam mengidentifikasikan dirinya pada organisasi beserta tujuannya, serta tetap ingin menjadi anggota organisasi tersebut agar bias mencapai tujuannya. *Affective commitment* muncul karena terdapat adanya kesesuaian nilai antara organisasi & pekerja. Diantaranya adalah karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, signifikansi tugas dan keahlian. Komitmen jenis ini akan menjadi kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi/lembaga konsisten atau sesuai dengan harapan – harapan dan dapat memuaskan kebutuhan dasarnya, begitu sebaliknya.

b. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan)

Meyer & Allen, mengemukakan bahwa *Continuance Commitment* mengacu pada komitmen yang didasarkan pada kerugian – kerugian pegawai bila meninggalkan organisasi.

Dapat dijelaskan disini bahwa komitmen ini muncul karena adanya suatu ketergantungan pada aktifitas – aktifitas yang telah dilakukan di dalam organisasi pada masa lalu dan hal itu tidak mungkin ditinggalkan karena akan merugikan. Selain itu komitmen jenis ini muncul karena berkaitan dengan investasi yang ditanamkan oleh pekerja dalam organisasi seperti tenaga, pikiran dan waktu yang akan hilang jika mereka meninggalkan organisasi. Pekerja berkeinginan tinggal dalam organisasi agar tidak kehilangan *reward* yang akan diterima atas pekerjaan yang telah dilakukan, misalnya : pegawai tidak ingin kehilangan dana pensiun, fasilitas, jabatan serta hal lain yang diperoleh selama ini.

Konsep tersebut menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu – waktu dapat hilang bila dia meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena orang akan merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan dalam organisasi tersebut dan menyadari mereka tak akan mungkin mencari gantinya.

c. *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Menurut Meyer & Allen, komitmen ini mengacu pada perasaan pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi.

Komitmen ini muncul karena memang “sudah seharusnya”, dimana pegawai merasa mempunyai kewajiban sebagai konsekuensi menjadi anggota organisasi. Dengan kata lain bahwa pegawai merasa wajib untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan hutang budi pada organisasi sehingga mereka merasa mempunyai kewajiban moral untuk melakukan tindakan imbal balik pada organisasi tempat mereka bekerja.³⁹

Komitme normative biasa dipengaruhi beberapa aspek antara lain sosialisasi awal dan bentuk peran seseorang dari pengalaman organisasinya, seperti dikemukakan oleh Dunham :

“Normative Commitment is probably influenced at least as much by early socialization and role modeling as by organization experience.”⁴⁰

3. Konsekuensi Dari Komitmen Organisasi

Beberapa konsekuensi dari komitmen organisasi telah dikemukakan oleh banyak ahli, salah satunya adalah Steven L. Mc Shane & Mary Ann Von Glinow yaitu berkurangnya absen, kurangnya maksud untuk berhenti/pindah/ keluar dari organisasi. Penambahan diberikan Miner yang menyebutkan bahwa dengan meningkatnya produktifitas, penerimaan *reward* dan keteguhan untuk tidak keluar

³⁹ J.P Meyer & N.J. Allen, The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol.63, 1990, hal.1-18.

⁴⁰ Dunham, seperti dikutip oleh Muhammad Rifqi, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organizational Citizenship Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bappeprop Jawa Timur, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2005.

meskipun beberapa organisasi lain mendukung untuk keluar dari organisasi tersebut.⁴¹

Green dan Baron sebagaimana dikutip oleh N.H. Setiadi Widjaya berpendapat bahwa komitmen pada organisasi tampak mempengaruhi beberapa aspek kunci dari perilaku kerja. Hal ini didapat dari beberapa hasil studi yang telah dilakukan oleh peneliti.

*“ First, generally speaking, studies have found that high levels of organizational commitment tend to be associated with low levels of absenteeism and turn over, second, organizational commitment is associated with high levels of willingness to share and make sacrifices. Finally, organizational commitment has positive personal consequences.”*⁴²

Seperti dikemukakan Greenberg dan Baron di atas bahwa terdapat konsekuensi dari komitmen organisasi pada pekerja, antara lain yaitu : pertama, tingginya tingkat komitmen pada organisasi cenderung dikaitkan dengan rendahnya tingkat absensi dan pergantian (*turn over*). Bahkan mereka yang lebih banyak melibatkan diri ternyata kecil kemungkinannya untuk mencari pekerjaan baru dibandingkan dengan mereka yang belum aktif terlibat. Kedua, komitmen pada organisasi dikaitkan dengan tingginya tingkat keinginan untuk berbagi dan melakukan pengorbanan. Oleh karena itu dapat diharapkan mereka yang

⁴¹ Steven L. Mc Shane & Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, Mc Graw hill New York, 3 Edition, 2005, hal 127.

⁴² Greenberg dan Baron, dikutip oleh N.H. Setiadi Widjaya, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasional pada Hubungan Persepsi Kaitan Kinerja Gaji dan Organizational Citizenship Behavior, Tesis tidak diterbitkan, UGM, 2002.

paling banyak terlibat dengan organisasi adalah mereka yang dengan segenap kesadarannya berkorban demi organisasi. Selain itu, komitmen pada organisasi juga memiliki konsekuensi personal yang positif. Mereka yang sangat lekat dengan organisasi cenderung menikmati keberhasilan kariernya dan kehidupan di luar pekerjaan.

Adanya komitmen bukan hanya dapat meningkatkan tanggung jawab pegawai, akan tetapi yang sesungguhnya diharapkan terjadi adalah munculnya rasa memiliki organisasi. Timbulnya rasa memiliki ini akan berakibat pada keberhasilan organisasi/lembaga, karena para anggota organisasi akan berusaha menghindari perilaku yang disfungsional dengan demikian akan bekerja lebih produktif. Jadi, komitmen organisasi memiliki arti penting baik bagi organisasi maupun pegawai itu sendiri, terutama dalam menciptakan keadaan positif dari lingkungan kerja organisasi.

Namun beberapa ahli mengingatkan beberapa dampak negatif yang mungkin timbul akibat komitmen yang terlalu berlebihan, seringkali disebut dengan *the organizational man*, yaitu individu yang sangat total mengidentifikasi dirinya dengan organisasinya, sampai-sampai ia mengganti tujuan dan nilai organisasi demi kepentingan pribadinya dan dia kehilangan identitas kepribadiannya karena tidak mampu memisahkan antara urusan organisasi/lembaga dengan urusan pribadinya.

Menurut Allen dan Meyer walaupun ketiga komponen komitmen organisasi sama –sama menjelaskan hubungan karyawan-organisasi,

namun sifat hubungannya berbeda. Secara spesifik mereka menjelaskan bahwa : “ *Employee with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they ought to do so.*”⁴³

Tabel 2.1

**Sifat Hubungan Karyawan-Organisasi Berdasarkan Tiga Komponen
Komitmen Organisasional⁴⁴**

	AFEKTIF	KONTINUANS	NORMATIF
Berbicara mengenai	<ul style="list-style-type: none"> • Rasa bahagia untuk tetap tinggal • Kebanggaan menjadi anggota organisasi • Ikatan emosional • Rasa memiliki 	<ul style="list-style-type: none"> • Untung dan rugi, jika keluar atau tetap tinggal • Kesempatan lebih baik • Kebutuhan/kepentingan pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalitas kepada sebuah organisasi • Tindakan etis atau tidak etis
Pengungkapan verbal	<p>“Saya menginginkan tinggal dalam organisasi ini” (<i>I want to</i>)</p> <p>“Saya tinggal karena ada kesamaan nilai-</p>	<p>“Saya membutuhkan tinggal dalam organisasi ini.” (<i>I need to..</i>)</p> <p>“Saya mau tetap tinggal karena lebih</p>	<p>“Saya seharusnya tinggal dalam organisasi ini” (<i>I ought to</i>)</p> <p>“Saya mau tetap</p>

⁴³ J.P Meyer & N.J. Allen, The Measurement and Antecedent of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal Of Occupational Psychology*, Vol.63,1990, hal.1-18

⁴⁴ , N.H. Setiadi Wijaya, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasional pada Hubungan Persepsi Kaitan Kinerja Gaji dan Organizational Citizenship Behavior, Tesis tidak diterbitkan, UGM, 2002.

	nilai dan tujuan antara saya dan organisasi.” ➤ Tinggal karena keinginan sendiri	menguntungkan saya dan saya membutuhkannya.” ➤ Tinggal karena “terpaksa” atau tidak ada pilihan lain	tinggal karena saya meyakini hal ini adalah benar.” ➤ Tinggal karena keinginan sendiri.
Sifat	Aktif	Pasif	Aktif
Komitmen			
Interaksi	Sosial	Ekonomi	Sosial

D. Relevansi Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebenarnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu meskipun dengan obyek dan variabel yang secara substansi berbeda.

Penelitian yang dilakukan oleh Kuehn dan Al-Busaidi dengan judul, *Citizenship Behavior In-non Western Context : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB*, tahun 2002. Penelitian ini mencoba menemukan pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel kepuasan kerja, komitmen organisasi dan karakteristik kerja terhadap perilaku *citizenship* (OCB) pada organisasi publik dan sektor swasta di kesultanan Oman, dimana dalam hal ini variabel OCB diukur dengan menggunakan dimensi *Altruism, Civic virtue, Courtesy, Sportmanship, dan Conscientiousness*; variabel karakteristik

pekerjaan diukur dengan item-item versi Hackman dan Oldham; variabel komitmen organisasi diukur dengan menggunakan 24 item dari Meyer dan Allen yang semuanya mencerminkan komponen *Affective Commitment*, *Continuance Commitment* dan *Normatif Commitment*. Dengan mengambil sampel sebanyak 53 responden dan dengan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen yang dalam hal ini adalah komitmen normatif memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB, sedangkan komitmen afektif dan kontinuas pengaruhnya sangat lemah, sedangkan karakteristik pekerjaan justru tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB.⁴⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Kabul Wahyu Utomo dengan judul *Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dan hubungannya dengan OCB, Komitmen dan Kepuasan Kerja (Studi pada Kantor Pemerintah Daerah Tk.II Kabupaten Kebumen Jawa Tengah), tahun 2001*. Penelitian ini bertujuan untuk mencari hubungan yang terjadi antara gaya kepemimpinan Transformasional dan Transaksional, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan OCB. Dalam penelitian yang menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) ini peneliti menarik beberapa kesimpulan yang diantaranya adalah peneliti menemukan sebuah hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB, sedangkan

⁴⁵ Kermit W.Kuehn dan Yousef Al-Busaidi, *Citizenship Behavior In-non Western Context : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB*, *IJCM*, Vol.12, No.2, 2002, hal.107-125

kepemimpinan transaksional dan variabel kepuasan kerja berhubungan secara negatif dengan OCB atau tidak berpengaruh secara signifikan.⁴⁶

Penelitian yang dilakukan oleh Evi Silvana Muchsinati dengan judul Pengaruh *Leader- Member Exchange*, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada karyawan di lingkungan Universitas Gadjahmada, tahun 2002. Dengan menggunakan alat analisis *Struktural Equation Modelling* (SEM), ditemukan adanya pengaruh yang sangat signifikan antara keadilan distributif dan kepuasan kerja terhadap OCB.⁴⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Yessy Artanti dengan judul Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB dengan Pemberdayaan Psikologis dan Substitut Kepemimpinan sebagai variabel Pemoderasi, tahun 2002. Dengan menggunakan analisis regresi secara hirarkis menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasional secara signifikan dapat menjelaskan variansi OCB melebihi yang dapat dijelaskan oleh perilaku kepemimpinan transaksional. Analisis penelitian juga menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis dan substitut kepemimpinan secara signifikan dapat memoderasi pengaruh perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap OCB.⁴⁸

⁴⁶ Kabul Wahyu Utomo, Kecenderungan Kepemimpinan Transaksional dan transformasional dan hubungannya dengan OCB, Komitmen dan Kepuasan Kerja, Tesis tidak diterbitkan, UGM, 2001.

⁴⁷ Evi Silvana Muchsinati, Pengaruh *Leader- member Exchange*, Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural, dan Kepuasan Kerja terhadap OCB, Tesis tidak diterbitkan, UGM Jogjakarta, 2002.

⁴⁸ Yessy Artanti, Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap OCB dengan Pemberdayaan Psikologis dan Substitute Kepemimpinan Sebagai Variabel Pemoderasi, Tesis tidak diterbitkan, UGM, 2002.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Rifqi berjudul Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BAPPEPROP Jawa Timur, tahun 2005. Dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara simultan variabel komitmen afektif, kontinuans dan normatif serta kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh pada perilaku OCB, sedangkan variabel yang paling berpengaruh secara signifikan adalah variabel komitmen normatif. Ini berarti bahwa kesediaan PNS di lingkungan BAPPEPROP Jatim untuk berperilaku *citizenship* lebih disebabkan oleh perasaan kewajiban mereka sebagai staf institusi BAPPEPROP Jatim.⁴⁹

Penelitian yang dilakukan oleh Dwi Hardaningtyas dengan judul Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, tahun 2004. Dengan uji analisis regresi linier berganda diperoleh hasil bahwa 15,9 % variabel OCB dipengaruhi oleh Kecerdasan Emosional dan Sikap terhadap Budaya Organisasi, sedangkan 84,1 % dipengaruhi oleh variabel lain.⁵⁰

Penelitian oleh Erni Endah Wahyuni dengan judul Kontribusi Zuhud dan *Emotional Intelligence* terhadap OCB bagi karyawan RSU Bhakti Asih, Karang Tengah, Tangerang Banten. Dengan menggunakan Analisis Regresi Linier Berganda diperoleh kesimpulan bahwa Zuhud dan

⁴⁹ Muhammad Rifqi, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organizational Citizenship Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bappeprop Jawa Timur, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2005.

⁵⁰ Dwi Hardaningtyas, Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap terhadap Budaya Organisasi dalam Pembentukan OCB, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2007.

Emmotional Intelligence memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB dengan nilai $F = 66,46$ dan signifikansi 0,000. Pengaruhnya terhadap OCB sebesar 65,5 % sedangkan 34,5 % sisanya dipengaruhi oleh variabel selain zuhud dan *emmotional Intelligence*.⁵¹

Penelitian Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati dari Program Pascasarjana Fakultas Psikologi Universitas Indonesia meneliti tentang pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap OCB. Dari hasil penelitian di PT. Indocement, kategori karakteristik individu (sikap dan kepribadian) berpengaruh cukup besar pada OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 42,2 % OCB dipengaruhi oleh faktor kepribadian karyawan meliputi *trait ekstroversion*, *oppenes to experience*, *conscientiousness* dan komitmen organisasi yang meliputi komitmen afektif dan kontinuans yang paling berpengaruh. Hasil penelitian tersebut menunjukkan secara implisit bahwa kompetensi pribadi (kemampuan memotivasi diri-sendiri untuk bekerja keras) dan kompetensi sosial (empati) merupakan hal yang penting dalam OCB.⁵²

Dari berbagai hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa variabel OCB dapat dipengaruhi oleh variabel- variabel sebagai berikut yaitu : kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, zuhud, sikap terhadap budaya

⁵¹ Erni Endah Wahyuni, Kontribusi Zuhud dan *Emotional Intelligence* terhadap OCB bagi karyawan RSUD Bhakti Asih, Karang Tengah, Tangerang Banten, Tesis tidak diterbitkan, UI, 2006.

⁵² Debora Eflina Purba & Ali Nina Liche Seniati, Pengaruh Kepribadian dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), *Jurnal Makara Sosial Humaniora*, Vol.8, No.3, Desember 2004, hal.105-111.

organisasi, persepsi terhadap keadilan gaji dan keadilan distributif, motivasi afiliasi dan beberapa komponen trait kepribadian.

E. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB

Selanjutnya dapat dijelaskan secara lebih spesifik tentang teori yang mengemukakan tentang hubungan kausalitas antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Komitmen organisasi pada dasarnya adalah keterlibatan dan loyalitas yang ditunjukkan oleh pegawai terhadap lembaganya atau unit lembaga. Berkaitan loyalitas tersebut, maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan. Dalam hal ini berarti apabila pekerja memiliki komitmen organisasi tinggi, maka secara tidak langsung akan memunculkan suatu perilaku yang melebihi perannya (*Extra-role/OCB*). Secara umum Meyer, Allen dan Smith mengatakan bahwa komitmen organisasi telah dihipotesiskan berhubungan secara positif dengan tipe perilaku OCB.⁵³

Sedangkan sejumlah penelitian lain menilai peran dari komponen komitmen organisasi yang berpengaruh dominan pada perilaku OCB. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Meyer dan Allen yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi bentuk afektif memiliki hubungan yang sangat erat dengan OCB, sedangkan komitmen kontinuans justru tidak berhubungan dengan OCB. Hasil penelitian tersebut didukung

⁵³ J.P. Meyer, N.J. Allen, C.A Smith, Commitment To Organizations and occupations : Extention and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal Of Applied Psychology*, Vol.78, 1993, hal.538-551.

oleh Morrison yang menyatakan bahwa di antara komponen komitmen organisasional (afektif, normative dan kontinuans) yang memiliki pengaruh paling dominan adalah komitmen afektif.⁵⁴

Sebaliknya, Kuehn dan Al busaidi dalam penelitiannya justru menarik kesimpulan bahwa variabel yang paling berpengaruh terhadap OCB dibanding dengan variabel lain yang digunakan dalam penelitian adalah kepuasan kerja dan komitmen normative.⁵⁵ Sejalan dengan itu, penelitian dari Muhammad Rifqi juga menemukan bahwa komitmen normative juga merupakan komponen yang berpengaruh paling dominan daripada komponen komitmen organisasi yang lain. Maka dapat dipahami dan disimpulkan secara umum dari banyak penelitian tersebut bahwa komitmen organisasi baik afektif, normative maupun kontinuans jelas berpengaruh terhadap munculnya perilaku *Organizational Citizenship*.⁵⁶ Sedangkan, dari data awal terhadap obyek penelitian yaitu pegawai di lingkungan Muhammadiyah Gadung, telah ditemukan sekitar 30 orang yang memiliki masa pengabdian lama di atas 10 tahun dan menunjukkan kinerja yang luar biasa. Komitmen mereka terhadap pendidikan di Muhammadiyah mengantarkan kemajuan dan perkembangan lembaga pendidikan Muhammadiyah Gadung sampai saat ini menjadi lembaga

⁵⁴Elizabeth Wolfe Morrison, Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior : The Importance of The Employee's Perspective, *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.6, 1994, hal.1543-1567.

⁵⁵ Kermit W.Kuehn dan Yousef Al-Busaidi, Citizenship Behavior In-non Western Context : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB, *IJCM*, Vol.12, No.2, 2002, hal.107-125

⁵⁶ Muhammad Rifqi, Pengaruh Komponen Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Perilaku Organizational Citizenship Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Bappeprop Jawa Timur, Tesis tidak diterbitkan, Unair, 2005.

terbaik kedua di lingkungan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah (Dikdasmen) Muhammadiyah se-Surabaya.

Berkaitan dengan kepuasan kerja, dapat dipahami bahwa pegawai yang terpuaskan dalam pekerjaannya kemungkinan lebih besar akan menunjukkan perilaku yang bebas dan menguntungkan bagi organisasi daripada yang tidak merasa puas. Dalam pengertian ini, kepuasan kerja adalah nampak sebagai sebab terjadinya OCB. Di samping itu, Organ dan Ligl mencatat bahwa terdapat lebih dari 15 penelitian telah menemukan adanya hubungan yang kuat antara OCB dan kepuasan kerja. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh warga Oman, mereka menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan konsisten antara kepuasan kerja dengan perilaku OCB pada masyarakat Oman.⁵⁷

Berdasarkan penelitian Dona Nur Hidayat terhadap karyawan PT. PLN Cabang Pasuruan unit Bangil diperoleh hasil bahwa faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang menempati peringkat 1-3 yaitu faktor keamanan kerja, faktor fasilitas dan kebebasan berpolitik. Kemudian disusul faktor lain yaitu sikap kerja, lingkungan kerja, penghargaan, kesehatan, dan gaji. Jadi, faktor gaji ternyata bukan merupakan faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Apabila dihubungkan dengan obyek penelitian yaitu pegawai di lingkungan komplek pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya, secara realistis apabila hipotesis dan hasil penelitian sebelumnya didukung maka dimungkinkan peningkatan efektivitas dalam proses belajar dan

⁵⁷ Organ dan Ligl, sebagaimana dikutip oleh Kermit W.Kuehn dan Yousef Al-Busaidi, *Citizenship Behavior In-non Western Context : An Examination of The Roof Satisfaction, Commitment and Job Characteristic On Self-Reported OCB*, *IJCM*, Vol.12, No.2, 2002, hal.107-125

mengajar yang dijumpai dengan terbentuknya OCB, akan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan komitmen organisasi, yaitu komitmen terhadap Muhammadiyah dan lembaga pendidikan di bawahnya merupakan variabel yang sangat konsisten untuk menjadi predictor utama dari OCB di lingkup kompleks pendidikan Muhammadiyah.

F. Kerangka Teoritik

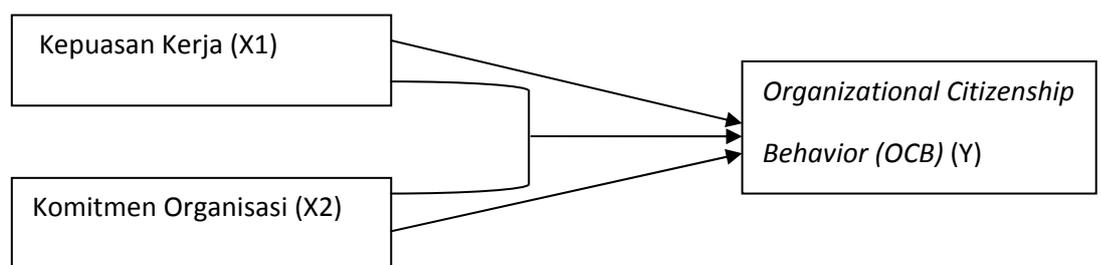
Kerangka teoritik adalah gambaran tentang alur hubungan antar variabel dalam penelitian. Secara umum kerangka ini dapat menggambarkan sebuah hubungan kausalitas yang terjadi antara variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan perilaku *citizenship* (OCB) yang akan diuji dalam penelitian ini. Kerangka teoritik di bawah ini dapat mendeskripsikan bahwa pegawai yang memiliki komitmen organisasi yaitu mempunyai perasaan dan sikap positif serta loyalitas yang tinggi terhadap organisasi/lembaga yang tinggi baik komitmen *afektif*, *normative* maupun *kontinuans* akan cenderung bersedia melakukan sesuatu yang lebih (*Extra-role*) demi tercapainya tujuan organisasi yang sejalan dengan tujuan dirinya juga.

Kepuasan kerja adalah variabel yang menyangkut respon penilaian pegawai terhadap lingkungan kerja, kepemimpinan dan gaji yang akan berdampak pada kesediaan mereka untuk melakukan pekerjaan di luar tugasnya dan tidak diatur dalam *job description* serta tidak menerima *reward* atau gaji secara formal yang disebut sebagai OCB. Karena

semakin seseorang itu merasa puas dengan apa yang diperoleh dari pekerjaannya maka ia akan semakin loyal terhadap organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi dapat berpengaruh secara bersamaan terhadap perilaku pegawai untuk melakukan tugas-tugasnya di luar pembagian tugas yang diatur oleh lembaga.

Berdasarkan atas pola hubungan antar variabel pada kajian teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2 : Kerangka Teoritik



G. HIPOTESIS

Berdasarkan atas rumusan masalah, kajian teori serta penelitian terdahulu yang relevan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. **H₀** : Tidak terdapat pengaruh secara bersama-sama variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

2. **Ho** : Tidak terdapat pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

3. **Ho** : Tidak terdapat pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

4. **Ho** : Variabel komitmen organisasi tidak berpengaruh secara dominan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.

Ha : Variabel komitmen organisasi berpengaruh secara dominan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di kompleks pendidikan Muhammadiyah Gadung Surabaya.