

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen memiliki kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, dan mengembangkan setiap sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan ataupun organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Visi dan tujuan yang dimiliki oleh organisasi serta semua persepsi tentang manajemen tersebut akan mengerucut kepada satu hal yaitu pengambilan keputusan. Manajemen sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia karena manajemen sumber daya manusia adalah perpaduan dari fungsi manajemen dan fungsi dari sumber daya manusia.

##### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen memiliki arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan

pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manajer yang sebagian besar dipengaruhi oleh kondisi dan pembawaan manajer. Dikatakan ilmu, karena manajemen dapat dipelajari dan dikaji kebenarannya.

Menurut Robbins dan Coulter (2012:37) mengartikan manajemen adalah mengkoordinir dan memantau pekerjaan yang dilakukan oleh seorang atau kelompok supaya hasil yang dikerjakan efisien dan efektif. Stoner dan Freeman (dalam Safroni, 2012:44) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasibuan (2011:2) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Manulang (2012:1) mengemukakan bahwa manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dan menurut T. Hani Handoko (2011:8) mendefinisikan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pendapat para ahli mengenai manajemen yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diartikan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur suatu proses pemanfaatan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang dimanfaatkan secara efisien, efektif dan produktif dengan menggunakan ilmu manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan dan pengawasan terhadap segala kegiatan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

### **2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia merupakan sumber daya yang penting untuk mencapai suatu keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, namun apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik. Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Manajemen itu sendiri memiliki definisi sebagai proses memelihara lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang dilakukan oleh sekumpulan orang-orang yang saling bekerjasama demi mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Gary Dessler (2010:4) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

Menurut Simamora (2011:5) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Darsono (2011:216) menyatakan bahwa hakikat manajemen sumber daya manusia adalah suatu tindakan mengelola hubungan antar manusia dengan hubungan tugas untuk mencapai sasaran kerja dalam suatu organisasi. Hubungan antar manusia dalam organisasi menjawab pertanyaan, bagaimana menggerakkan dan memotivasi kelompok kerja agar bekerja efektif dan efisien.

Menurut Mathis & Jackson (2012:5) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

Menurut Sedarmayanti (2013:13) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi pengarahan dan penilaian.

Sedangkan menurut Melayu S. P. Hasibuan (2012:10) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli terkait manajemen sumber daya manusia, bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan,

pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia serta untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, baik tujuan karyawan dan tujuan organisasi / perusahaan yang telah ditentukan.

### **2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:21) yaitu:

Fungsi manajerial:

1. Perencanaan (*planning*), Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
2. Pengorganisasian (*organizing*), Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu mewujudkan tujuan secara efektif.

3. Pengarahan (*directing*), Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
4. Pengendalian (*controlling*), Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

Fungsi Operasional :

1. Pengadaan (*procurement*), Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Pengembangan (*development*), Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
3. Kompensasi (*compensation*), Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.
4. Pengintegrasian (*integration*), Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
5. Pemeliharaan (*maintenance*), Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

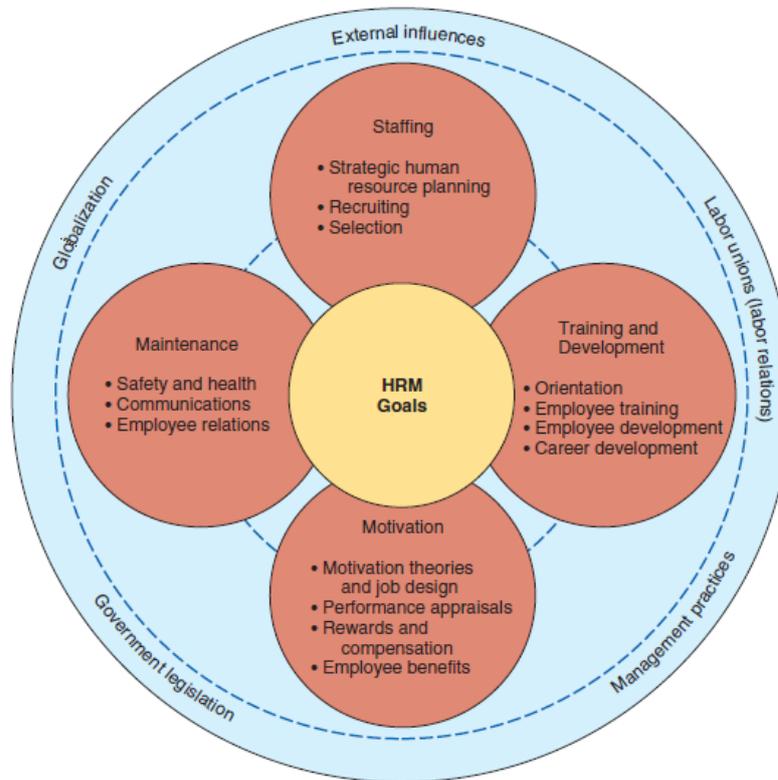
6. Kedisiplinan (*disciplin*), Keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
7. Pemberhentian (*sparation*), Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut Stephen P. Robbins (2010:32), untuk melihat manajemen sumber daya manusia secara spesifik, Ia mengusulkan agar terdiri dari empat fungsi dasar manajemen sumber daya manusia, yaitu antara lain:

1. *Staffing*, yaitu memperkerjakan orang sesuai dengan latar belakang dan kemampuannya.
2. *Training and development*, yaitu melatih dan mempersiapkan karyawan untuk dapat mengembangkan kemampuannya.
3. *Motivation*, yaitu merangsang karyawan untuk dapat berkontribusi secara maksimal kepada organisasi.
4. *Maintenance*, yaitu menjaga dan memelihara karyawan sebagai aset penting dalam suatu organisasi

Keempat fungsi dasar manajemen sumber daya manusia tersebut bertujuan untuk mencapai tujuan manajemen, untuk dapat dipahami lebih lanjut dapat dilihat didalam Gambar 2.1. terkait aktivitas utama manajemen sumber daya manusia. Tujuan manajemen akan tercapai dengan efektif dan efisien apabila sebuah manajemen telah memiliki sumber daya manusia yang tepat, mempunyai keahlian,

memiliki motivasi yang tinggi, siap dilatih untuk dapat berkembang dan siap menjaga dan memelihara hubungan baik dengan manajemen.



Sumber : Stephen P. Robbins (2010:34)

### **Gambar 2.1** **Aktivitas Utama Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penulis akan mengidentifikasi setiap variabel penelitian dan menghubungkan dengan keempat aktivitas utama menurut Gambar 2.1. Pertama, variabel kepuasan kerja sebagai X1 masuk kedalam kategori *motivation* karena kepuasan kerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja secara optimal dan dapat mencapai tujuan dalam pekerjaannya. Kedua, variabel komitmen organisasi sebagai X2 masuk kedalam kategori *maintenance* karena karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi dapat memelihara hubungan baik antara organisasi dengan sumber daya

manusianya. Ketiga, variabel *organizational citizenship behavior* sebagai variabel Y masuk ke dalam kategori *maintenance* karena *organizational citizenship behavior* dapat memelihara hubungan antar karyawan dalam hal mencapai tujuan, baik itu tujuan individu maupun tujuan organisasi. Organisasi harus memperhatikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai media atau alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2012: 7) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.

- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari manajemen sumber daya manusia umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas), yang semuanya dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Kepuasan Kerja**

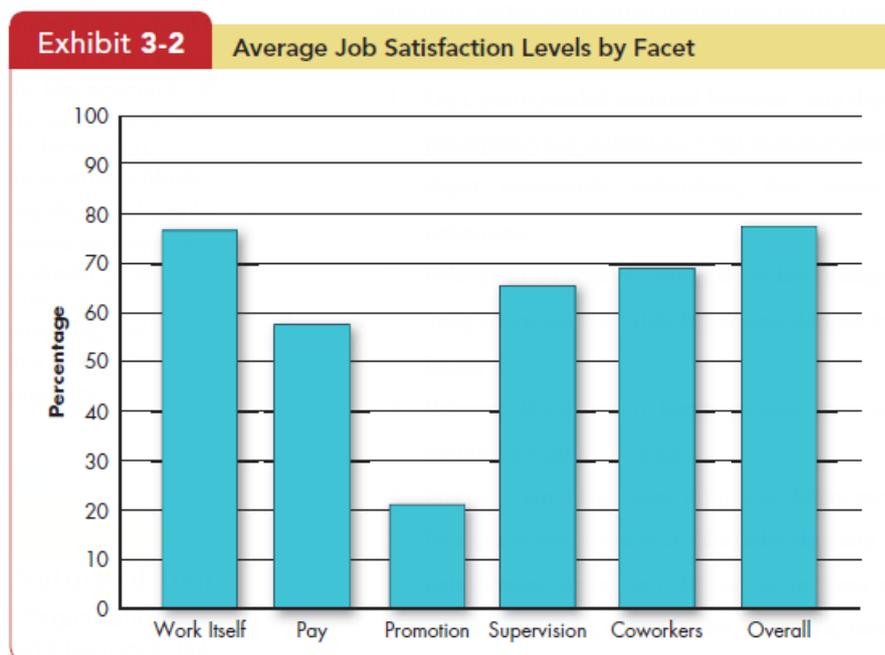
Kepuasan kerja merupakan persepsi yang diberikan oleh karyawan atas pekerjaan, imbalan atau gaji, penghargaan, rekan kerja, sikap atasan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja juga merupakan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Definisi dari kepuasan kerja menurut Uhl-Bien (2014:84) menyatakan bahwa sebuah sikap yang mencerminkan perasaan positif dan negatif seseorang mengenai pekerjaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja. Pendapat lain menurut Edy Sutrisno (2014:73) bahwa kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri

dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Hasibuan (2014:203) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Rivai (2013:856) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.



Sumber : Robbins dan Judge (2015:80)

**Gambar 2.2**  
**Tingkat Rata-rata Aspek Kepuasan Kerja**

Robbins dan Judge (2015:80) mengemukakan bahwa orang biasanya lebih puas terhadap pekerjaan mereka secara keseluruhan, dengan pekerjaan itu sendiri, dan dengan rekan kerja serta atasan mereka dibandingkan terhadap gaji dan peluang karir. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 2.2.

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan, kompensasi yang diterima, kesempatan promosi atas profesinya dan tanggapan mengenai kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang dimaksud disini meliputi suasana ditempat kerja dan hubungan yang terjalin baik antar anggota organisasi, baik itu hubungan dengan rekan kerja maupun hubungan dengan atasan. Kepuasan kerja ini akan timbul bila para karyawan merasa apa yang seharusnya diterima dari pekerjaan yang dilakukannya telah selesai dibandingkan dengan apa yang telah mereka lakukan atas pekerjaannya tersebut.

Apabila karyawan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka karyawan tersebut akan menunjukkan sikap yang positif. Sedangkan bila karyawan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang rendah, maka karyawan tersebut menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya tersebut. Sikap ini akan diwujudkan tidak hanya dalam menghadapi pekerjaannya saja, tetapi juga akan diwujudkan dalam segala sesuatu yang dihadapinya di lingkungan kerjanya, misalnya tidak peduli dan tidak mau terlibat dalam suatu permasalahan perusahaan. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan menambah rasa percaya diri sehingga karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan selanjutnya dengan segala kemampuan yang dimilikinya, dengan demikian setiap karyawan dapat mencapai target kerja sehingga kinerja organisasi akan meningkat.

### 2.1.2.2 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor itu sendiri dalam perannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Edy Sutrisno (2014:77) mengatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah sebagai berikut :

1. *Faktor Individu*, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
2. *Faktor Sosial*, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
3. *Faktor Utama dalam Pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Gilmer (1996) dalam Edy Sutrisno (2014:77) mengatakan, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. *Kesempatan untuk maju*. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. *Kemampuan kerja*. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja bagi karyawan. Keadaan yang amat sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. *Gaji*. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. *Perusahaan dan manajemen.* Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan
5. *Pengawasan.* Sekaligus atasannya, supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. *Faktor Instrinsik dan pekerjaan.* Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. *Kondisi kerja.* Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan.* Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. *Komunikasi.* Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. *Fasilitas.* Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Edy Sutrisno (2014:79) mengutip pendapat yang dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950) bahwa ada empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

### 1. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

### 2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

### 3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 4. Mutu pengawasan

Hubungan antar karyawan dengan pihak pemimpin sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut pendapat para ahli yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu sebagai berikut:

1. *Faktor Psikologis*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan
2. *Faktor sosial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. *Faktor Fisik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. *Faktor Finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

### **2.1.2.3 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2011:141) terdapat beberapa dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut:

1. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri). Sejauh mana pekerjaan menyediakan kepada individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
2. *Pay* (gaji). Jumlah remunerasi keuangan dan sejauh mana ini dipandang adil atau setimpal jika dibandingkan dengan yang lainnya di dalam organisasi.
3. *Promotions* (promosi). Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

4. *Supervision* (atasan). Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan.
5. *Work group* (rekan kerja). *Work group* berfungsi sebagai sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan untuk anggota individu.
6. *Working conditions* (kondisi kerja). Seperti apa situasi dan kondisi tempat individu bekerja.

Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan merasa senang terhadap pekerjaan dan mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja. Sementara itu, *outcomes* kepuasan kerja selain meningkatkan produktivitas juga dapat mengurangi absensi.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi menjadi hal penting bagi sebuah organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup sebuah organisasinya. Komitmen menunjukkan hasrat karyawan sebuah perusahaan untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi perusahaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya, hal tersebut didefinisikan oleh Luthans (2012:249) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas

karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Allen dan Meyer dalam Darmawan (2013:169) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sebuah konsep yang memiliki tiga dimensi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif.

Robbins dan Judge (2011:367) mengatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Sedangkan menurut Steers dan Porter (dalam Mekayanti, 2011:23) memberikan definisi komitmen organisasi sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu pada suatu organisasi tertentu, yang diindikasikan dengan adanya keyakinan kuat pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk melakukan usaha-usaha tertentu bagi kepentingan organisasi serta keinginan kuat untuk terus menjadi anggota organisasi, maka dapat dijabarkan bahwa komitmen organisasi merupakan kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi.

Menurut Mekayanti (2011:24) bahwa komitmen bukan hanya mengandung definisi loyalitas tetapi komitmen lebih dari sekedar loyalitas karena melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi dimana individu memberikan sesuatu dari dirinya untuk membantu organisasi mencapai tujuan.

Beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut dapat dikatakan bahwa komitmen organisasi adalah kemauan dan kemampuan menyelaraskan kepentingan pribadi terhadap organisasi serta hubungan positif jangka panjang antara tenaga kerja terhadap organisasinya yang diwujudkan seperti keterlibatan dirinya kedalam organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam berorganisasi serta membantu organisasi mencapai tujuan.

### **2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen dalam Umam (2010:258) merumuskan ada tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

1. *Affective Commitment*, meliputi hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, proses identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi. Semakin tinggi *affective commitment* seorang karyawan, akan semakin besar pula niat karyawan untuk tetap bertahan menjadi anggota organisasi.
2. *Continuance Commitment*, berkaitan dengan kesadaran diri anggota organisasi tentang kerugian yang akan dialami apabila meninggalkan organisasi. Semakin tinggi *continuance commitment* seorang karyawan, maka akan semakin besar pula rasa kebutuhan mereka akan organisasi.
3. *Normative Commitment*, menggambarkan tentang bagaimana perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Tingginya *normative commitment* akan menunjukkan seberapa besar rasa keterikatan karyawan terhadap organisasinya.

### 2.1.3.3 Proses Terjadinya Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat terbentuk karena adanya beberapa faktor, baik dari organisasi maupun dari individu. Menurut Allen dan Meyer dalam Umam (2010:260) masing-masing dimensi komitmen memiliki pola perkembangan tersendiri, yaitu:

1. Proses pembentukan *affective commitment*
  - a. Karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi yang mempengaruhi perkembangan *affective commitment* adalah sistem desentralisasi.
  - b. Karakteristik individu. Faktor yang mempengaruhi *affective commitment* adalah status pernikahan, tingkat pendidikan, kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja dan persepsi individu mengenai kompetensinya. Usia juga memberikan pengaruh, namun tergantung pada kondisi individu itu sendiri. Berdasarkan beberapa penelitian menyebutkan bahwa gender juga berpengaruh terhadap *affective commitment*.
  - c. Pengalaman kerja. Faktor yang berpengaruh terhadap *affective commitment* adalah tantangan dalam pekerjaan, tingkat otonomi individu, variasi yang digunakan individu, dan hubungannya dengan atasan.

2. Proses pembentukan *continuance commitment*

Ada dua variabel yang berpengaruh terhadap *continuance commitment*, yaitu investasi dan alternatif. Investasi merupakan sesuatu yang berharga yang harus dilepaskan individu jika meninggalkan organisasi, seperti waktu,

usaha ataupun uang. Sedangkan alternatif adalah kemungkinan seseorang untuk berpindah ke organisasi lain.

### 3. Proses pembentukan *normative commitment*

Tekanan yang dirasakan oleh individu dalam proses sosialisasi dari keluarga atau budaya akan mempengaruhi *normative commitment*. Kontak psikologis antara anggota dan organisasinya. Serta faktor lainnya yaitu sesuatu yang diberikan organisasi yang sangat berharga bagi individu dan tidak dapat dibalas kembali.

#### **2.1.4 Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori, metode dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajaran individu, tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan organisasi dan sumber dayanya, misi, sasaran dan strateginya (Wahjono, 2010:6). Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:10) mengemukakan, perilaku Organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan semacam itu untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Berdasarkan kedua pengertian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah bidang studi yang mempelajari sikap dan tingkah laku individu dalam organisasi.

Para ahli mengemukakan bahwa perilaku organisasi pada tingkat individual akan menghasilkan keluaran sikap seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Griffin dan Moorhead (2014: 22) mengemukakan bahwa tingkat kepuasan atau

ketidakpuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterlibatan organisasi, semuanya memainkan peran penting dalam perilaku organisasi.

Robbins dan Judge (2015:30) mengemukakan bahwa secara spesifik, Perilaku Organisasi fokus pada cara bagaimana meningkatkan produktivitas; menurunkan absensi, turnover, dan perilaku menyimpang ditempat kerja; dan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. Para ahli telah menyepakati bahwa perilaku organisasi biasanya meliputi topik-topik tentang motivasi, perilaku kepemimpinan dan kewenangan, komunikasi antarmanusia, struktur dan perilaku kelompok, proses belajar, pengembangan sikap dan persepsi, proses-proses perubahan, konflik, desain kerja, dan stress ditempat kerja (Muchlas, 2012:12).

### **2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai kontribusi pekerja lebih dari deskripsi kerja formal dan melibatkan beberapa perilaku, meliputi menolong orang lain, menjadi *volunteer* (sukarelawan) untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja.

#### **2.1.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organ dalam Luthans (2011:149) mendefinisikan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* sebagai sebuah perilaku yang diskresioner, tidak langsung atau eksplisit diakui oleh persyaratan normal pekerjaan, namun secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi. Griffin dan Moorhead (2014:80) juga

mengemukakan bahwa perilaku OCB mengacu pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif secara keseluruhan untuk organisasi.

Berdasarkan kedua definisi tersebut penulis mendefinisikan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* adalah sebuah perilaku yang bukan merupakan bagian dari aturan formal organisasi, namun apabila dikerjakan akan memberikan pengaruh yang baik terhadap organisasi.

Kinicki dan Fudgate (2012:164) mengemukakan bahwa perilaku OCB sangat penting karena dua alasan. Pertama, ketika individu berperilaku OCB maka hal tersebut memungkinkan untuk menciptakan kesan positif tentang karyawan tersebut diantara rekan kerjanya. Kedua, semakin banyak karyawan yang berperilaku OCB maka akan berpengaruh positif bagi hasil yang diperoleh organisasi. Perilaku OCB merupakan sebuah tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota organisasi, namun atas inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Perilaku *organizational citizenship behavior* menggambarkan bagaimana seorang individu memiliki inisiatif yang tinggi dan sangat peka terhadap keadaan organisasi. Hal ini membuat organisasi sangat menghargai karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* karena perilaku *organizational citizenship behavior* menunjukkan bagaimana kesungguhan seorang karyawan dalam mengabdikan terhadap organisasinya. Kunci keberhasilan organisasi terletak pada anggota organisasi, bagaimana anggota tersebut berkontribusi pada perencanaan dan implementasi tugas-tugas dalam mencapai tujuan organisasi.

Contoh sederhana perilaku *organizational citizenship behavior* adalah ketika seorang karyawan membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas kantor. Dengan adanya bantuan tersebut, tugas dapat diselesaikan lebih cepat. Secara tidak langsung karyawan tersebut mendapat *reward* dari rekan kerjanya baik berupa pujian ataupun yang lainnya dan bahkan mungkin manajer akan memberikan apresiasi atas kontribusi yang diberikan oleh karyawan. Meskipun secara eksplisit hal tersebut tidak ada dalam peraturan perusahaan, namun segala bentuk kontribusi yang berdampak positif bagi organisasi akan diberikan apresiasi. Bahkan, Newstrom (2011:264) juga berpendapat bahwa karyawan yang berperilaku *organizational citizenship behavior* secara langsung dirancang untuk menguntungkan pihak lain. Artinya, setiap perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan dampak positif bagi siapapun, baik secara individu maupun secara organisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli tentang *Organizational Citizenship Behavior* bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku dari seorang pegawai yang tidak diatur secara formal yang dilakukan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku sukarela tersebut ditunjukkan dengan sikap kooperatif dan kritis melebihi peran dan tanggungjawab yang ditetapkan. Perilaku individu ini wujud dari kepuasan *performance* yang tidak diperintahkan secara formal dan tidak berkaitan secara langsung dan terang-terangan dengan sistem *reward* yang formal.

### 2.1.5.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Luthans (2011:149) mengemukakan ada lima dimensi yang memiliki kontribusi dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam perannya sebagai seorang karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan diri sendiri. Misalnya, karyawan membantu pekerjaan rekan kerja lainnya yang sedang tidak enak badan. Disamping itu tujuan karyawan untuk meringankan beban kerja rekan kerjanya, hal ini juga akan membantu organisasi dalam pencapaian target tepat waktu dan bagi karyawan berguna sebagai latihan meningkatkan ukuran kinerja.
2. *Civic Virtue*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk berpartisipasi dan bertanggung jawab dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Misalnya, ketika adanya ancaman pesaing baru dalam bisnis, karyawan ikut berkontribusi dalam memberikan ide-ide terhadap penyelesaian masalah tersebut.
3. *Sportmanship*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan berupa toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun. Misalnya demi mempertahankan kelangsungan hidup organisasi, terjadi perubahan aturan dalam organisasi yang tidak sesuai dengan ekspektasi karyawan, karyawan harus bisa menerima kondisi tersebut dan tetap bersikap positif.

4. *Conscientiousness*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi. Misalnya, memiliki inisiatif untuk meningkatkan kompetensinya, baik dengan cara melakukan training ataupun mengikuti seminar-seminar yang ada secara sukarela.
5. *Courtesy*, yaitu perilaku yang dilakukan oleh individu secara sukarela dalam peranannya sebagai karyawan untuk mencegah terjadinya permasalahan dalam organisasi baik karena adanya provokasi dari luar organisasi maupun dari individu didalam organisasi. Misalnya, memberikan peringatan kepada rekan kerja maupun organisasi untuk selalu berhati-hati dalam menanggapi isu-isu yang berdampak negatif bagi organisasi, dan selalu berusaha memberikan informasi yang benar bagi organisasi.

### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Motif organisasi dan kepribadian evaluasi diri merupakan faktor inti yang dapat mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* anggota organisasi secara individual. Kepuasan terhadap kualitas kehidupan kerja adalah penentuan perilaku *organizational citizenship behavior* dari seorang karyawan (Ahdiyana, 2011). Faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* menurut Ahdiyana (2011) adalah sebagai berikut.

- 1) Budaya dan iklim organisasi
- 2) Kepribadian dan suasana hati

- 3) Persepsi terhadap dukungan organisasional
- 4) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan bawahan
- 5) Masa kerja
- 6) Jenis kelamin

*Organizational citizenship behavior* lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja karyawan, bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap belum memiliki perilaku ekstra seperti ini.

#### **2.1.5.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Keuntungan *organizational citizenship behavior* dapat dirasakan oleh organisasi itu sendiri dan para karyawan yang berada di organisasi tersebut. Jin-Liang dan Hai-Zhen, (2012) mengatakan bahwa dimensi *organizational citizenship behavior* terutama *altruism*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* dapat menurunkan tingkat *turn over* karyawan. Dan dua bentuk *organizational citizenship behavior* lainnya *courtesy* dan *civic virtue* dapat membuat karyawan lebih lama berada di dalam pekerjaan, kualitas yang tinggi dalam perusahaan, dan membantu kesuksesan perusahaan. Berikut ini manfaat *organizational citizenship behavior* bagi organisasi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja

Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dengan begitu akan meningkatkan produktivitas rekan kerja tersebut.

2. Meningkatkan produktivitas manajer

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan

a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer akan menggunakan waktunya untuk melakukan tugas lain seperti membuat perencanaan

b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer, sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar pada mereka, berarti membantu manajer melakukan pekerjaan yang lebih penting.

c. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportsmanship* akan sangat menolong manajer karena tidak menghabiskan waktu terlalu banyak dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4. Menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja

Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok.

5. Meningkatkan kinerja organisasi dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
6. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi  
Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja, akan meningkatkan stabilitas dari kinerja organisasi.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Peneliti-peneliti terdahulu telah mengkaji masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	Arif Partono Prasetyo, Tjutju Yuniarsih, Eeng Ahman Tahun 2017 <i>Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in State-owned Banking</i>	<i>Job satisfaction</i> (kepuasan kerja), <i>Organizational commitment</i> (Komitmen organisasi), <i>Organizational citizenship behavior</i>		Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
2.	Dewa Ayu Windu, I Gusti Ayu Dewi Adyani Tahun 2015 Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT. Maharani Prema Sakti Denpasar	Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>		Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
3.	Sari Maysarah, Mudji Rahardjo Tahun 2015 Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Budaya organisasi dan Keadilan organisasi	Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
4.	I Putu Wida, I Nyoman Sudharma Tahun 2016 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepemimpinan Tranformasional	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
5.	Tri Astuti Rahmatun, Anang Kistyanto Tahun 2014 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Komitmen Organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Gaya kepemimpinan transformasional	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
6.	Intan Nofika Mustikasari Tahun 2016 Analisis Pengaruh Keadilan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Keadilan Organisasi	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
7.	Bagus Asta Iswara Putra Tahun 2016 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja, Komitmen organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>		Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
8.	Mariela Pavalache-Ilie Tahun 2014 <i>Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Employees Personality</i>	<i>Work Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Employees personality</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
9.	Andala Rama Putra, Fauzi Mihdar Tahun 2014 <i>The Effect of Job Satisfaction on Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior with Organization Commitment as the Moderator</i>	<i>Job satisfaction, Commitment organizational</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Organizational Justice</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
10.	Hossein Jenaabi Tahun 2013 <i>Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction</i>	<i>Job satisfaction</i> dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>		Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

No.	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
11.	Nida Qamar Tahun 2012 <i>Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job satisfaction, organizational commitment dan Organizational Citizenship Behavior</i>		Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
12.	Kaveh Hasani, Saman Sheikhesmaeili Tahun 2013 <i>The Effect of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Commitment</i>	<i>Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior</i>		Terdapat pengaruh signifikan antara komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
13.	Maria Zayas-Ortiz Tahun 2014 <i>Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior in a Sample of Private Banking Employees</i>	<i>Organizational commitment dan Organizational Citizenship Behavior</i>		Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
14.	B.M. Nwibere Tahun 2014 <i>Interactive Relationship Between Job Involvement, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Nigerian Universities</i>	<i>Job satisfaction, organizational commitment dan Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job Involvement</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu terletak pada objek, populasi, waktu penelitian yang berbeda dan ada beberapa variabel yang berbeda yang tidak dipakai dalam penelitian ini seperti variabel keadilan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, *employee's personality*, dan *job involvement*. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung sebagai objek penelitian dengan karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung sebagai populasinya dan waktu penelitian dilakukan pada tahun 2017. Persamaan pada penelitian ini terletak pada persamaan variabel yang digunakan, pada penelitian ini variabel yang digunakan yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior* dari beberapa penelitian terdahulu terdapat persamaan mengenai variabel yang digunakan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran menjelaskan suatu hubungan dan keterikatan antar variabel penelitian yang sedang diteliti. Variabel penelitian yang digunakan yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *organizational citizenship behavior*. *Organizational citizenship behavior* dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepuasan kerja, seperti yang disimpulkan dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewa Ayu tahun 2015 yang menunjukkan adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* penelitian pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* telah dilakukan oleh Intan Nofika tahun 2016 yang menarik kesimpulan bahwa terdapat

pengaruh yang positif antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

#### 1. Pengaruh Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya ia akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior*, hal tersebut sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Mariela di tahun 2014 yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Hossein Jenaabi di tahun 2013 yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Dan juga penelitian yang dilakukan oleh Widyanto di tahun 2013 juga mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Semakin baik kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan. Terakhir, Soegandhi (2013) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan secara signifikan. Perilaku *organizational citizenship behavior* akan memberikan pengaruh positif bagi karyawan dihadapan rekan kerja dan manajer. Hal ini juga akan berdampak pada kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan orang lain, evaluasi manajer tentang kinerja karyawan, dan pada akhirnya adalah kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh penghargaan dari organisasi. Berdasarkan beberapa teori dan

penelitian diatas, menunjukkan bahwa secara garis besar kepuasan kerja memiliki hubungan positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*.

## 2. Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen menjadi salah satu faktor penting yang mencerminkan tingkat kesungguhan seorang karyawan dalam berkontribusi terhadap kemajuan organisasi yang ditempatinya. *Organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi akan terbentuk apabila organisasi tersebut mempunyai karyawan yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasinya.

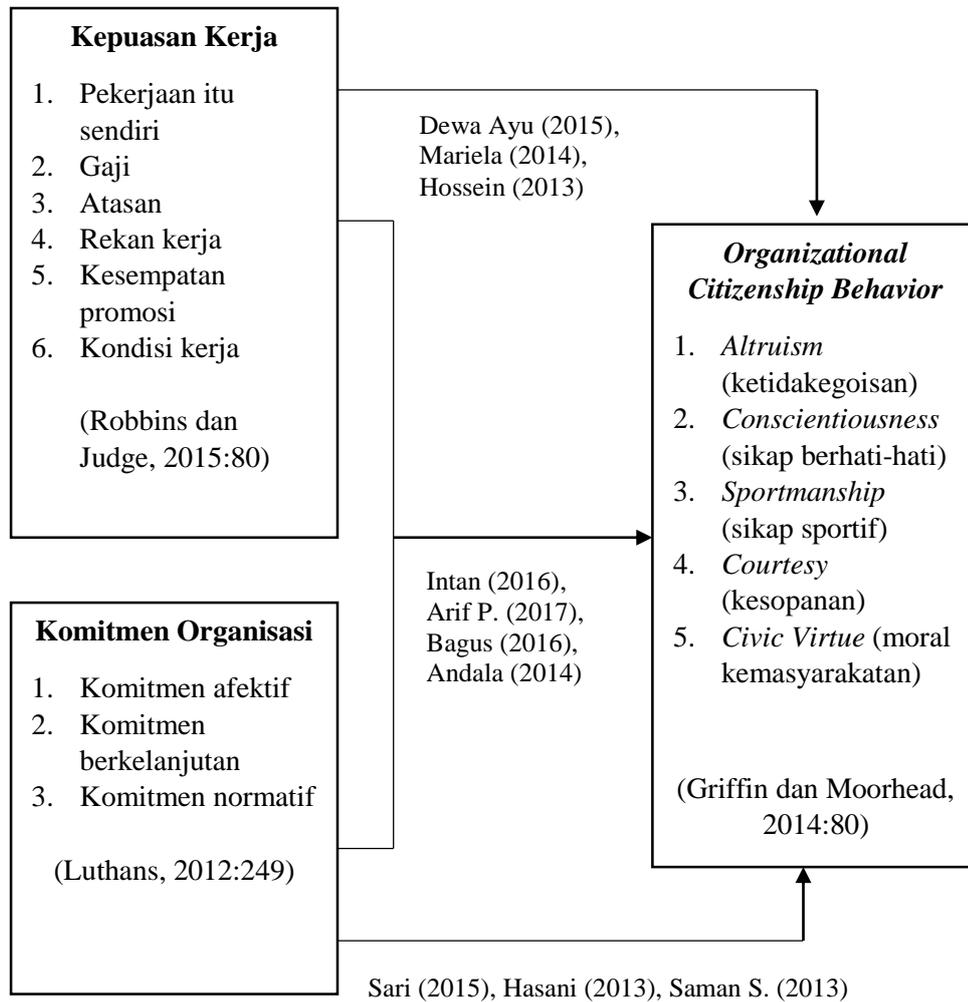
Para peneliti perilaku organisasi mengemukakan bahwa komitmen merupakan sebuah kekuatan yang mengikat seseorang dengan cara relevansi tindakan pada satu atau beberapa target (Kreitner dan Kinicki, 2014:165). Menurut Widyanto (2013) mengemukakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Sari Maysarah di tahun 2015 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi, maka akan semakin mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior*. Kaveh Hasani dan Saman S. melakukan penelitian mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, mereka menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Terakhir, Soeghandi (2013) juga mengemukakan dalam penelitiannya bahwa komitmen organisasi

memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### 3. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepuasan kerja dan komitmen organisasi menjadi hal yang penting dalam sebuah perusahaan. Seorang karyawan akan memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* apabila karyawan tersebut sudah memiliki rasa puas yang tinggi terhadap pekerjaannya. Selain kepuasan kerja yang sangat berperan penting dalam mewujudkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan, faktor lain yang dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi menggambarkan loyalitas yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan, apabila karyawan sudah memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan maka karyawan tersebut akan rela mengorbankan apa yang dimilikinya demi kepentingan organisasi.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Intan Nofika di tahun 2016 menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian yang dilakukan Arif P. di tahun 2017 juga menyimpulkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Terakhir, Bagus (2016) dan Andala Rama (2014) menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.



**Gambar 2.3**  
**Paradigma Penelitian**

Berdasarkan teori dan penelitian yang sudah dijelaskan, bahwa secara umum terdapat hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku *organizational citizenship behavior* dengan beberapa pengaruh kondisi tertentu, karena ada sebagian kecil penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak memiliki hubungan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan paradigma penelitian yang di sajikan pada Gambar 2.3.

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis penelitian yaitu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka teori. Pengertian hipotesis penelitian yaitu jawaban atau kesimpulan sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh peneliti yang diyakini kebenarannya. Hipotesis penelitian yang diajukan oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Hipotesis simultan

Terdapat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- b. Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)