

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka memuat teori-teori yang menjadi dasar atau landasan dalam penelitian. Kajian pustaka dalam penelitian ini ditekankan pada lingkup manajemen sumber daya manusia khususnya variabel-variabel yang diteliti, yaitu meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan sistem yang digunakan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sebuah kegiatan formal maupun informal. Organisasi merupakan sebuah sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan, sehingga subsistem tersebut harus berjalan selaras dan terkoordinasi. Pelaksanaan manajemen yang baik akan mempermudah organisasi dalam pencapaian tujuan, baik tujuan organisasi itu sendiri, karyawan, maupun masyarakat.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Ruang lingkup manajemen yang luas dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari baik dalam mengelola kehidupan pribadi untuk memenuhi kebutuhan, maupun dalam mengelola organisasi untuk mempermudah mencapai tujuan. Secara

etimologi, Rohman (2017: 7) menjelaskan bahwa manajemen berasal dari bahasa latin yakni *manus* yang berarti tangan dan *agere* yang berarti melakukan sehingga jika digabungkan membentuk sebuah kata kerja *managere* yang berarti menangani.

Secara terminologi, Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 44) menyatakan bahwa: “*Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively*”. Berbeda dengan Lawrence A. Appley dalam Juhji dkk. (2020: 112) berpendapat bahwa: “*Management define as the art of getting things done through people*”. Sedangkan George R. Terry dalam Rohman (2017: 9) mengemukakan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari kegiatan-kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan, melalui pemanfaatan sumber daya organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen, serta berdasarkan asas efisiensi dan efektivitas.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Penerapan manajemen yang baik dalam organisasi dapat dilihat dari penggunaan fungsi-fungsi manajemen yang optimal. Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 45) menyatakan bahwa terdapat empat fungsi utama dalam manajemen, diantaranya:

1. Perencanaan (*Planning*)

Hasil proses pemikiran dapat berupa penetapan tujuan dan penetapan strategi, serta pengembangan rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses membagi pekerjaan atau mengelompokkan pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, melimpahkannya kepada seseorang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, serta mengalokasikan sumber daya organisasi dan mengkoordinasikannya dalam rangka efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

3. Kepemimpinan (*Leading*)

Proses pemberian motivasi, instruksi atau bimbingan dalam memecahkan permasalahan kepada karyawan sesuai dengan tingkat kewenangannya, guna merealisasikan tujuan organisasi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses peninjauan, evaluasi serta pengambilan tindakan perbaikan ketika terjadi penyimpangan, sehingga dapat dipastikan bahwa tujuan organisasi tercapai, sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen merupakan alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun unsur pokok manajemen menurut George R. Terry dalam Juniarti dkk. (2021: 8) adalah sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan pemikir, perencana dan penggerak dalam menjalankan fungsi-

fungsi manajemen, sehingga dapat dikatakan bahwa manusia merupakan pelaku utama dalam mengelola sumber daya lainnya.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar yang menjadi dasar dari seluruh kegiatan dalam organisasi. Besar-kecilnya hasil dari kegiatan sebuah organisasi diukur dari total uang yang beredar dalam organisasi itu sendiri. Sehingga uang merupakan alat pengukur nilai suatu organisasi

3. Mesin (*Machine*)

Penggunaan mesin dan teknologi sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi untuk mempermudah pekerjaan dan meningkatkan produktivitas kerja.

4. Metode (*Method*)

Metode merupakan penetapan cara pelaksanaan kerja, dengan mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi sehingga melancarkan alur pekerjaan.

5. Bahan-Bahan (*Material*)

Tanpa adanya bahan maka kegiatan operasional dalam organisasi tidak akan berjalan. Dalam melakukan pekerjaan, bahan merupakan penunjang terciptanya *skill* pada manusia.

6. Pasar (*Market*)

Tempat terdapatnya konsumen potensial, yang merupakan sistem keseluruhan dari kegiatan organisasi ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk dengan menganalisis pesaing bisnis.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan dalam organisasi tidak dapat lepas dari sumber daya manusia.

Sumber daya manusia merupakan kunci penentu suatu nilai atau keberhasilan organisasi. Karakteristik dan potensi sumber daya manusia yang berbeda-beda menyebabkan perlunya pengelolaan sumber daya manusia, sehingga diperoleh karyawan yang berkualitas. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mensinergikan antara tujuan organisasi dengan tujuan karyawan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia perlu memberikan daya guna yang optimal bagi organisasi, sehingga manajemen sumber daya manusia perlu diperhatikan sebaik mungkin. Manajemen sumber daya manusia digunakan untuk menyelaraskan atau menjembatani tujuan organisasi dan tujuan karyawan.

Gary Dessler (2020: 3) mengemukakan pendapatnya mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *“Human resource management is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”*. Berbeda dengan Michael Armstrong dalam Sumual (2017: 2) yang berpendapat bahwa:

“Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there, who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”

James A.F. Stoner dalam Juniarti dkk. (2021:10) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: *“Human resource management*

is a continuous procedure that aims to supply an organization or company with the right people to be placed in the right positions and positions when the organization needs them.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pendayagunaan manusia dalam menyelesaikan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi, melalui fungsi manajerial dan fungsi operasional.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia harus mencerminkan tujuan organisasi, fungsi-fungsi sumber daya manusia, masyarakat dan karyawan itu sendiri. Adapun tujuan atau sasaran manajemen sumber daya manusia menurut Sumual (2017: 8) adalah sebagai berikut:

1. Sasaran Organisasional

Berkontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi, sehingga membantu manajer atau pimpinan dalam mencapai tujuan. Sasaran organisasional meliputi perencanaan sumber daya manusia.

2. Sasaran Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang meliputi pengangkatan, penempatan dan penilaian.

3. Sasaran Sosial

Responsif terhadap tuntutan atau kebutuhan masyarakat, salah satunya dengan berupaya meminimalisir dampak negatif atas tuntutan organisasi. Sasaran sosial

meliputi keuntungan organisasi, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.

4. Sasaran Personal

Mensinergikan tujuan organisasi dan tujuan karyawan, yang meliputi pelatihan dan pengembangan, penilaian, penempatan, kompensasi serta penugasan, dengan tujuan kontribusi karyawan terhadap organisasi dapat meningkat.

2.1.2.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional. Menurut Hasibuan dalam Juniarti dkk. (2021: 12) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua, meliputi:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*Planning*), menetapkan program kepegawaian, dengan memperkirakan keadaan karyawan secara efektif dan efisien, sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu tercapainya tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*), mengelompokkan karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan struktur organisasi.
- c. Pengarahan (*Directing*), menginstruksikan dan membimbing karyawan agar bersedia bekerja sama serta bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan perencanaan dalam merealisasikan tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*Controlling*), mengawasi atau memastikan karyawan untuk mematuhi kebijakan organisasi dan mengevaluasi hasil kerja, apakah sesuai dengan rencana atau tidak. Apabila terjadi penyimpangan, dilakukan

tindakan perbaikan dan pengembangan rencana.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan (*Procurement*), memperoleh total dan kualitas karyawan yang tepat, sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan, yang meliputi proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan induksi.
- b. Pengembangan (*Development*), peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan pada masa kini maupun masa yang akan datang. Sehingga dengan adanya fungsi pengembangan ini, akan meningkatkan perkembangan karir karyawan serta memudahkan pencapaian tujuan organisasi.
- c. Kompensasi (*Compensation*), pemberian balas jasa baik langsung maupun tidak langsung, dapat berupa kompensasi *financial* maupun *non-financial* kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan terhadap organisasi, yang didasarkan pada prinsip adil dan layak. Adil yaitu sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak yaitu dapat memenuhi kebutuhan primer.
- d. Pengintegrasian (*Integration*), mempersatukan tujuan organisasi dan kebutuhan karyawan sehingga tercipta kerja sama yang bersinergi dan saling menguntungkan. Fungsi ini sangat menentukan keberhasilan organisasi itu sendiri, sebab jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, tujuan organisasi akan sulit tercapai.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*), mempertahankan atau meningkatkan keterampilan, kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar terus bersedia bekerja dalam organisasi, khususnya karyawan yang memiliki

kinerja baik, dengan menyediakan program kesejahteraan karyawan.

- f. Kedisiplinan (*Dicipline*), memastikan bahwa seluruh kebijakan organisasi benar-benar dapat dipatuhi oleh karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal.
- g. Pemberhentian (*Separation*), pemutusan hubungan kerja antara organisasi dan karyawan, yang disebabkan oleh keinginan karyawan itu sendiri, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun dan sebagainya.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memberikan energi positif bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja yang tinggi akan mengurangi tingkat absensi karyawan, meningkatkan produktivitas kerja, kinerja karyawan serta loyalitas karyawan. Sehingga kepuasan kerja menjadi hal penting untuk diperhatikan oleh organisasi.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan. Semakin baik kepuasan kerja karyawan maka pekerjaan yang dilakukannya akan semakin baik. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung berbicara positif mengenai organisasi, bahkan dapat bekerja melebihi tuntutan organisasi sebagai bentuk *feedback* positif terhadap organisasi.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 116) berpendapat bahwa: “*Job satisfaction define as a positive feeling about one’s job resulting from an evaluation of its characteristics*”. Sedangkan Fred Luthans dkk. (2021: 118) berpendapat bahwa: “*Job satisfaction is a pleasurable or positive emotional state*

resulting from the appraisal of one's job or job experience.” Berbeda dengan Frederick Herzberg dalam Busro (2018: 101) yang mengemukakan bahwa: “Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif yang merupakan hasil dari suatu evaluasi atas hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan perasaan yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya. Jika kebutuhan karyawan dapat terpenuhi maka karyawan akan memiliki perasaan positif atau menyenangkan. Kebutuhan ini dapat meliputi pekerjaan itu sendiri, kompensasi yang diterima, kesempatan promosi jabatan, pengarahan dari atasan dan hubungan dengan rekan kerja.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tingginya kepuasan kerja dapat mendorong karyawan untuk membantu rekan kerjanya, selalu berbicara hal positif mengenai organisasi dan melakukan pekerjaan diluar tuntutan tugasnya (perilaku *extra role*), sebab karyawan ingin membalas pengalaman menyenangkan yang diberikan, ketika melakukan pekerjaannya. Sedangkan Fred Luthans dkk. (2021: 128) berpendapat bahwa tingginya tingkat *turnover* dan absensi dalam sebuah organisasi disebabkan oleh kepuasan kerja karyawan yang rendah.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Frederick Herzberg dalam Busro (2018: 110) diantaranya sebagai berikut:

1. Faktor Psikologi

Meliputi minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Meliputi komunikasi antar karyawan, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan, baik satu berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Meliputi kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, seperti jenis pekerjaan, waktu kerja, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, sirkulasi udara, kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Meliputi sistem pemberian kompensasi, seperti gaji pokok, jaminan sosial, tunjangan dan fasilitas, serta promosi.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja seorang karyawan dapat diukur menggunakan dimensi dan indikator. Adapun dimensi dan indikator kepuasan kerja karyawan menurut Fred Luthans dkk. (2021: 118), diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu Sendiri (*The Work it Self*)

Sejauh mana kesesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi karyawan, serta bagaimana pekerjaan menjadi menantang dan menarik. Indikator dimensi ini meliputi, kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi karyawan, serta pengalaman atau pengetahuan yang diperoleh.

2. Gaji/Upah (*Pay*)

Total kompensasi finansial yang diperoleh dibandingkan dengan hasil kerja atau upaya yang telah dilakukan terhadap organisasi, dan membandingkannya dengan

kompensasi finansial yang diterima oleh karyawan lain dalam jabatan yang sama. Indikator dari dimensi ini meliputi, gaji yang adil dan layak.

3. Promosi (*Promotion Opportunities*)

Sejauh mana organisasi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kariernya. Indikator dari dimensi ini meliputi kesempatan mendapatkan promosi jabatan.

4. Atasan/Supervisi (*Supervision*)

Kemampuan atasan untuk memberikan bantuan-bantuan teknis dan dukungan moral. Indikator dimensi ini meliputi motivasi, pengarahan dan pengawasan.

5. Rekan Kerja (*Coworkers*)

Lingkungan yang nyaman dikarenakan terciptanya kerja sama yang baik antar karyawan. Indikator dari dimensi ini meliputi hubungan harmonis baik dengan rekan kerja maupun atasan dan dukungan sosial yang diberikan seperti saran dan pertolongan.

2.1.4 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi karyawan menjadi penentu seberapa besar keinginan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Komitmen organisasi yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas. Sedangkan karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah cenderung meninggalkan organisasi baik karena kesadaran diri sendiri maupun diberhentikan oleh organisasi.

2.1.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Organisasi dengan karyawan yang memiliki komitmen kuat cenderung

bekerja keras dan senantiasa mematuhi kebijakan organisasi. Komitmen organisasi mencerminkan keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Natalie J. Allen & John P. Meyer dalam Busro (2018: 74) yang menyatakan bahwa: “Komitmen organisasi merupakan suatu keterkaitan antara sikap dan emosi karyawan terhadap organisasi”. Sedangkan Fred Luthans dkk. (2021: 124) menjelaskan komitmen organisasi sebagai berikut:

“Organizational commitment is most often defined as (1) a strong desire to remain a member of a particular organization; (2) a willingness to exert high levels of effort on behalf of the organization; and (3) a definite belief in, and acceptance of, the values and goals of the organization”.

Komitmen organisasi menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 116) didefinisikan sebagai berikut:

“Organizational commitment defines the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals and wishes to maintain membership in the organization”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu bentuk keterikatan antara karyawan dan organisasi, di mana karyawan bersedia menerima tujuan dan keputusan organisasi, serta patuh terhadap organisasi. Selain itu, karyawan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan senantiasa bekerja sungguh-sungguh demi keberhasilan organisasi

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi karyawan pada setiap organisasi berbeda-beda, hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor. David dalam Sulistyawati (2018: 147) menjelaskan komitmen organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

1. Karakteristik Personal

Meliputi usia, masa jabatan, motif berprestasi, jenis kelamin, ras/golongan, faktor kepribadian dan latar belakang pendidikan. Semakin tua usia seorang karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasi yang dimilikinya.

2. Karakteristik Pekerjaan

Meliputi kejelasan peran atau *job description* karyawan, umpan balik, tantangan pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, otonomi dan kesempatan karyawan dalam berinteraksi sosial.

3. Karakteristik Struktural

Meliputi besar atau kecilnya suatu organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, yakni seperti adanya serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.

4. Pengalaman Bekerja

Dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama, yang mempengaruhi keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang baru bergabung dengan organisasi dan karyawan yang sudah lama bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berbeda.

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi

Berdasarkan teori yang dikembangkan oleh Natalie J. Allen & John P.

Meyer dalam Fred Luthans dkk. (2021: 125) dimensi dan indikator komitmen organisasi dikelompokkan menjadi 3 (tiga), yaitu sebagai berikut:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Keterikatan antara karyawan dengan organisasi yang bersifat emosional. Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung bertahan dalam organisasi atas dasar keinginan sendiri. Indikator komitmen afektif meliputi:

- a. Identifikasi, yaitu percaya dan bersedia menerima kebijakan organisasi.
- b. Keterlibatan, yaitu selalu berupaya memberikan kontribusi secara optimal demi kepentingan organisasi.
- c. Loyalitas, yaitu keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi, yang mencerminkan adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan jika meninggalkan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen berkelanjutan cenderung bertahan dalam organisasi dikarenakan kebutuhan bukan berdasarkan keinginan sendiri, sehingga karyawan bekerja dengan kurang bersungguh-sungguh, indikator komitmen berkelanjutan meliputi:

- a. Mempertimbangkan keuntungan untuk tetap bertahan dalam organisasi.
- b. Mempertimbangkan kerugian meninggalkan organisasi.

3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif didasarkan pada keyakinan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena merupakan suatu keharusan dan merupakan tindakan yang benar. Karyawan yang memiliki komitmen normatif cenderung memiliki rasa

tanggung jawab yang tinggi, sehingga memberikan dampak positif bagi organisasi.

Indikator komitmen normatif meliputi:

- a. Keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi karena merupakan suatu kewajiban.
- b. Bertanggung jawab dalam memajukan organisasi.

2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat meningkatkan kinerja melampaui kebutuhan organisasi, serta dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, kelompok kerja bahkan organisasi. Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang tinggi merupakan aset bagi organisasi, sebab karyawan menjadi kekuatan dalam menghadapi persaingan.

2.1.5.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memberikan banyak manfaat bagi organisasi. Perilaku ini sangat dibutuhkan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi, khususnya organisasi yang bergerak dalam bidang jasa, di mana para karyawan berhubungan langsung dengan konsumen.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 65) menyatakan bahwa: “*Organizational Citizenship Behaviour (OCB) define as discretionary behavior that is not part of an employee’s formal job requirements, and that contributes to the psychological and social environment of the workplace*”. Berbeda dengan Schultz dalam Anisa (2019: 10) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai peran ekstra karyawan yang melampaui tuntutan atau

tanggung jawab kerjanya. Sedangkan Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk. (2021: 127) yang mengemukakan bahwa:

“Organizational Citizenship Behavior (OCB) as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the efficient and effective functioning of the organization”.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku *extra role* yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan karyawan, tetapi dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sikap yang mencerminkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah senang membantu rekan kerja, sukarela mengerjakan tugas tambahan, banyak berpartisipasi dalam organisasi serta memiliki inisiatif dan fleksibilitas kerja yang tinggi.

1.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan umpan balik atas pengalaman menyenangkan yang dirasakannya ketika bekerja, dengan bekerja secara optimal. Selain itu, sebagai bentuk kepercayaan terhadap organisasi, karyawan akan bekerja keras demi kepentingan dan kemajuan organisasi. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge dalam Fauziridwan dkk. (2018: 8) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Dennis W. Organ dalam Maryani dkk. (2022: 210) menjelaskan faktor utama yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebagai berikut:

1. Faktor internal yang meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan faktor lainnya yang berasal dari diri karyawan sendiri.
2. Faktor eksternal yang meliputi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan, serta faktor lainnya yang berasal dari luar.

2.1.5.3 Dampak *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) banyak memberikan dampak positif bagi organisasi, namun jika terlalu berlebihan perilaku ini dapat memberikan dampak negatif bagi karyawan itu sendiri. Hal ini selaras dengan pendapat Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 521) yang menyatakan bahwa selain memberikan dampak positif, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga memberikan dampak negatif bagi organisasi, yaitu seperti stress kerja, beban kerja karyawan yang berlebih, bahkan timbul konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*). *Work-family Conflict* dapat terjadi karena adanya tuntutan peran keluarga yang membuat karyawan harus lebih banyak memberikan perhatian kepada keluarga. Namun, tuntutan karir memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kompetensinya, sehingga karyawan memiliki kesempatan mendapatkan promosi jabatan dengan pendapatan yang lebih besar.

Katz dan Kahn dalam Anisa (2019: 11) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja

karyawan, serta merupakan cara terbaik dalam menghadapi persaingan dengan biaya sekecil mungkin. Hal ini selaras dengan pendapat Garay dalam Nafi' (2017: 3) yang menyatakan bahwa berdasarkan hasil beberapa penelitian dapat diketahui bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi, dikarenakan penggunaan sumber daya manusia yang optimal. Sehingga dapat menekan biaya operasional dan waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat. Sedangkan Dennis W. Organ dkk. dalam Shafira (2021: 56) mengemukakan bahwa organisasi dengan karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) kuat dapat membantu atau mendorong meningkatkan produktivitas rekan kerja dan para manajer, menghemat sumber daya organisasi, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, serta meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dimensi dan indikator merupakan alat ukur dalam sebuah penelitian. Dennis W. Organ dalam Fred Luthans dkk. (2021: 127) menyatakan bahwa terdapat lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya sebagai berikut:

1. *Altruism*

Senang memberikan pertolongan terhadap rekan kerjanya yang mengalami kesulitan baik mengenai pekerjaan dalam organisasi maupun masalah pribadi, yang sebenarnya bukan merupakan kewajiban atau tanggung jawabnya. Indikator dari dimensi ini meliputi, kesediaan membantu rekan kerja dan kesediaan mendahulukan kepentingan organisasi.

2. *Conscientiousness*

Berusaha bekerja melebihi harapan organisasi, yang bukan merupakan kewajiban dan tanggung jawabnya. *Conscientiousness* merupakan sifat kehati-hatian dan kesadaran karyawan seperti memprioritaskan tugas, bekerja secara terorganisir dan mematuhi peraturan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kepatuhan terhadap peraturan, kerja keras karyawan dan inisiatif karyawan.

3. *Sportsmanship*

Sikap toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa banyak mengeluh, sehingga karyawan saling menghargai dan tercipta lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Indikator dari dimensi ini meliputi, kemampuan karyawan untuk beradaptasi, karyawan tidak banyak mengeluh serta sikap introspeksi diri.

4. *Courtesy*

Tindakan yang ditujukan untuk mencegah timbulnya masalah interpersonal sehingga tercipta lingkungan kerja yang menyenangkan, dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerja maupun atasan. Indikator dari dimensi ini meliputi, musyawarah dalam penyelesaian masalah dan pertimbangan dampak atas tindakan yang dilakukan oleh karyawan terhadap rekan kerja.

5. *Civic Virtue*

Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi, yang mengindikasikan tanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi. Indikator dari dimensi ini meliputi, partisipasi karyawan dan tanggung jawab karyawan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai referensi atau pendukung dalam penelitian, serta untuk mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan, dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Kasus Pada Karyawan STMIK Indonesia Padang Aisyah (2020) Journal of Enterprise and Development Vol. 2, No. 1	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.	(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda.	Lokasi, waktu dan subjek penelitian.
2	Hubungan antara Kecerdasan Emosional dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Guru Sekolah Dasar (SD) Negeri di Kecamatan Banyumanik Kota Semarang Fiftyana & Sawitri (2018) Jurnal Empati Vol. 7, No. 1	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.	Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel terikat.	(1) Kecerdasan emosional sebagai variabel bebas. (2) Analisis korelasi sederhana.

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	<p>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Generasi Milenial di Industri Pendidikan</p> <p>Jang & Juliana (2020)</p> <p>Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi) Vol. 4, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. (2) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja maupun <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. (3) Komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis deskriptif dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>(1) Komitmen kerja sebagai variabel intervening. (2) Persepsi dukungan organisasi sebagai variabel bebas. (3) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
4	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB) (Studi Kasus Yapis di Tanah Papua Cabang Kabupaten Jayawijaya)</p> <p>Takdir & Ali (2020)</p> <p>Jurnal Manajemen Vol. 6, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
5	<p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara</p> <p>Wongkar dkk. (2018)</p> <p>Jurnal EMBA Vol.6, No.4</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (2) Analisis regresi linier berganda</p>	<p>(1) Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi sebagai variabel terikat. (2) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	<p>Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang</p> <p>Saraswati & Hakim (2019)</p> <p>Jurnal Sains Psikologi Vol. 8, No. 2</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
7	<p>Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Guru di Smk X</p> <p>Alamsari & Laksmiwati (2021)</p> <p>Jurnal Penelitian Psikologi Vol. 8, No. 6</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara komitmen organisasi dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) Uji linieritas. (2) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
8	<p>Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Guru</p> <p>Maulidia & Laksmiwati (2022)</p> <p>Jurnal Penelitian Psikologi Vol. 9, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) Lokasi, waktu dan subjek penelitian. (2) Analisis koefisien korelasi <i>product moment</i>.</p>
9	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>Saepudin & Djati (2019)</p> <p>Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal dan UMKM Vol. 2, No.1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui mediasi komitmen organisasional.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) Komitmen organisasional sebagai variabel intervening. (2) Analisis <i>structural equation modeling</i> (SEM). (3) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10	<p>Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada guru SMAN 2 Semarang</p> <p>Yanti & Supartha (2017)</p> <p>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 2</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
11	<p>Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru di Sekolah Pondok Pesantren Al – Ikhlas Tanjung Sakti</p> <p>Anuar (2022)</p> <p>Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Vol. 7, No. 8</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>(1) Uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. (2) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
12	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> serta Dampaknya terhadap Kualitas Pelayanan pada Universitas X di Kota Bandung</p> <p>Lukitasari (2018)</p> <p>Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 12, No. 2</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa:</p> <p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh terhadap kualitas pelayanan</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) Analisis deskriptif.</p>	<p>(1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel intervening. (2) Kualitas Pelayanan sebagai variabel terikat. (4) Analisis jalur (<i>path analysis</i>). (5) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Pegawai terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Struktural IAIN Padangsidimpuan</p> <p>Lubis (2017)</p> <p>Jurnal Penelitian Ilmu-ilmu Sosial dan Keislaman Vol. 3 No. 1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
14	<p><i>The Influence of a Transformational Leadership Style, Experience, Work Satisfaction and Organizational Commitment to Organizational Citizenship Behavior in Public Works and Spatial Planning of Karimun Regency.</i></p> <p>Prayitno dkk. (2022)</p> <p><i>International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences (IJERLAS)</i> Vol. 2, No. 1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>transformational leadership style, experience, work satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) <i>Transformational leadership style</i> dan <i>experience</i> sebagai variabel bebas. (2) Analisis <i>structural equation modeling</i> (SEM). (3) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
15	<p><i>The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Saputra & Riana (2021)</p> <p><i>Journal of Multidisciplinary Academi: Science, Engineering and Social Science Series</i> Vol. 5, No.1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui mediasi <i>organizational commitment</i>.</p>	<p>Memiliki kesamaan dalam meneliti: (1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) <i>Organizational commitment</i> sebagai variabel intervening. (2) Analisis <i>structural equation modeling</i> (SEM). (3) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16	<p><i>The Effect of Emotional Intelligence, Servant Leadership, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (a Study of the South Tangerang City Education and Culture Office)</i></p> <p>Perkasa dkk. (2020)</p> <p><i>Advances in Economics, Business and Management Research</i> Vol. 120</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara <i>emotional intelligence, servant leadership</i> dan <i>organizational commitment</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>(1) <i>Emotional intelligence</i> dan <i>servant leadership</i> sebagai variabel bebas. (2) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
17	<p><i>Organizational Citizenship Behavior in The Construction of Islamic Boarding School: A Structural Model</i></p> <p>Fitriani & Wulandari (2021)</p> <p>Jurnal Minds: Manajemen Ide dan Inspirasi Vol. 8, No.1</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement, job satisfaction</i>, dan <i>organization commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat.</p>	<p>(1) <i>Employee engagement</i> sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational commitment</i> sebagai variabel intervening. (3) Analisis <i>structural equation modeling</i> (SEM). (4) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.</p>
18	<p><i>The Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Sahyoni & Supartha (2020)</p> <p><i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research</i> (AJHSSR) Vol. 4, No. 3</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational culture, organizational commitment</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>	<p>(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi.</p>	<p>(1) <i>Organizational culture</i> sebagai variabel bebas. (2) Lokasi, waktu dan subjek penelitian,</p>

No	Judul Penelitian & Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19	<i>The Effect of Trust and Job Satisfaction on Citizenship Organizational Behavior in High school</i> Amini & Kemal (2021) Jurnal Pendidikan, Vol. 13, No. 2	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>trust</i> dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	(1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (2) Analisis deskriptif.	(1) <i>Trust</i> sebagai variabel bebas. (2) <i>Job satisfaction</i> sebagai variabel intervening. (3) Analisis inferensial. (4) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.
20	<i>The Effect of Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employees Organizational Citizenship Behavior</i> Trisnawati dkk. (2020) <i>American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)</i> Vol. 4, No. 8	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>organizational justice</i> , <i>organizational commitment</i> , dan <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	(1) Kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas. (2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai variabel terikat. (3) Analisis regresi linier berganda dan analisis koefisien determinasi.	(1) <i>Organizational justice</i> sebagai variabel bebas. (2) Lokasi, waktu dan subjek penelitian.

Sumber: Hasil Olah Data Berbagai Jurnal (2022)

Berdasarkan Tabel 2.1 mengenai penelitian terdahulu, dapat diketahui terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun perbedaan antara penelitian yang dilakukan dengan penelitian terdahulu terletak pada variabel penelitian dan metode penelitian. Variabel penelitian yang tidak diteliti diantaranya adalah variabel persepsi dukungan organisasi, kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, kecerdasan emosional, semangat, motivasi kerja, *organizational culture*, *servant leadership*, *employee engagement*, *trust* dan *organizational justice*, selain itu beberapa penelitian ada pula yang menggunakan variabel kepuasan kerja

dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Selain variabel penelitian yang tidak diteliti, ada beberapa metode penelitian yang juga tidak digunakan dalam penelitian ini, diantaranya adalah analisis korelasi sederhana, uji linieritas, analisis *structural equation modeling* (SEM), analisis koefisien *product moment* dan uji asumsi klasik.

Adapun persamaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel bebas, serta penggunaan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat. Selain variabel penelitian, persamaan dalam penelitian ini terletak pada penggunaan metode penelitian, diantaranya adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran menjelaskan bagaimana keterkaitan antara variabel yang diteliti, yaitu meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang didasarkan pada kajian pustaka dan penelitian terdahulu. Dari kerangka pemikiran, diperoleh sebuah paradigma penelitian yang menggambarkan atau menjelaskan secara ringkas mengenai keterkaitan antar variabel penelitian. Sehingga peneliti dapat mengambil dugaan sementara (hipotesis sementara).

2.2.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung bekerja lebih

keras dibandingkan dengan karyawan yang merasa kurang puas. Bahkan karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan mendorong terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal tersebut merupakan timbal balik yang dilakukan oleh karyawan ketika memiliki pengalaman yang menyenangkan dalam organisasi.

Philip M. Podsakoff dkk. dalam Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 124) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor utama yang menentukan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih mudah mengerjakan pekerjaan tambahan diluar tuntutan tugasnya. Selain itu Stephen P. Robbins & Mary A. Coulter (2018: 543) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi tingkat absensi, mengurangi *turnover*, mendorong kepuasan konsumen, meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta membantu mengurangi perilaku kontraproduktif.

Dennis W. Organ dalam Maryani dkk (2022: 210) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor internal yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanti & Supartha (2017) serta Maulidia & Laksmiwati (2022) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan apabila kepuasan kerja karyawan tinggi

maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen organisasi mencerminkan keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Karyawan yang ingin bertahan dalam organisasi tentunya perlu menunjukkan kinerja yang baik bahkan lebih baik lagi, sehingga memungkinkan terbentuknya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dennis W. Organ dalam Mahardika & Wibawa (2019: 7346) menyatakan karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi tidak hanya memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya saja, akan tetapi karyawan akan sukarela mengerjakan tugas yang bukan merupakan kewajibannya. Selanjutnya See C. O. Reilly & J. Chatman dalam Fred Luthans dkk. (2021: 127) menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saraswati & Hakim (2019), Alamsari & Laksmiwati (2021), Perkasa dkk. (2020), serta Prayitno dkk. (2022) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan apabila komitmen organisasi karyawan

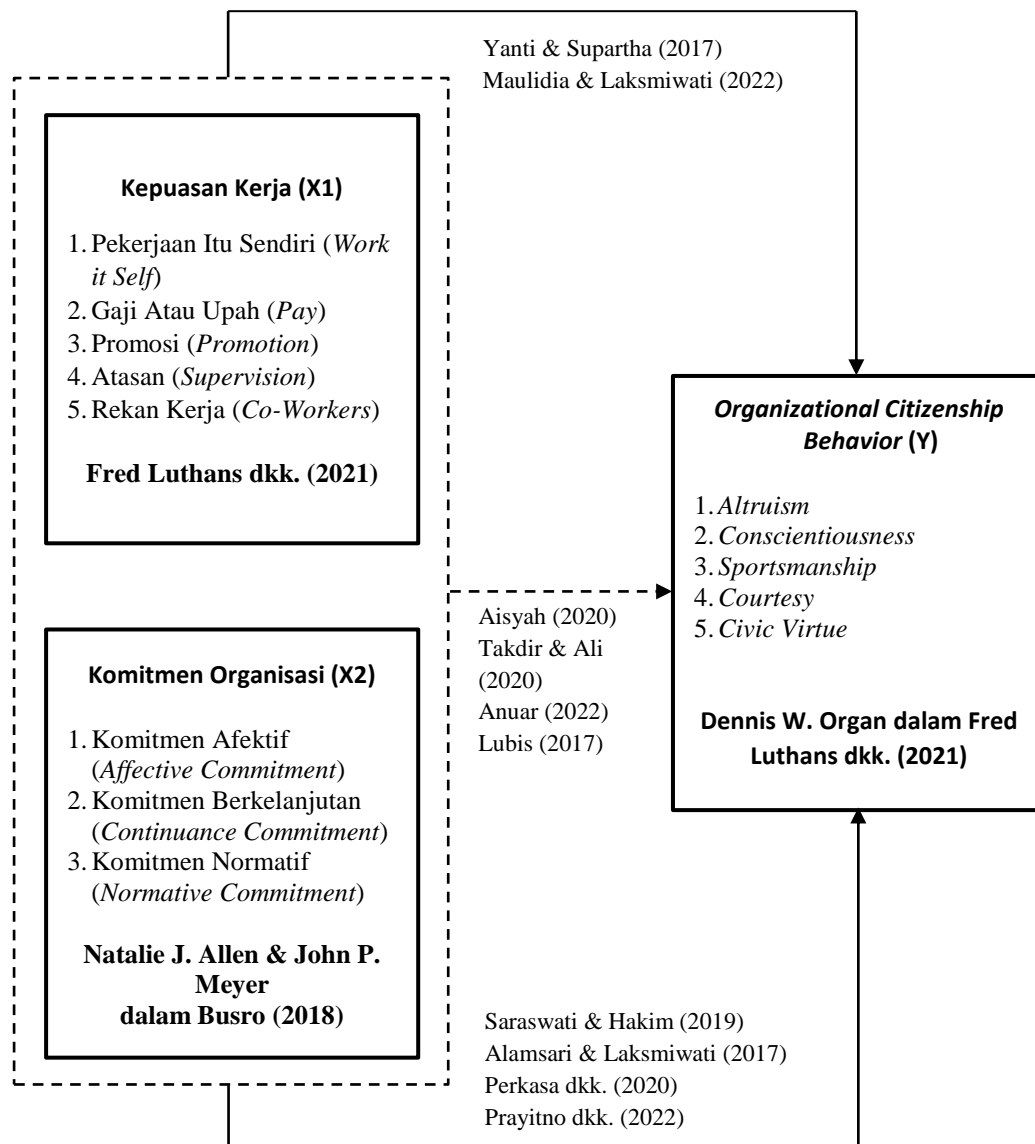
tinggi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat, begitu pula sebaliknya.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat menggambarkan kinerja seorang karyawan. Karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dari karyawan lain. Timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini dipengaruhi oleh beberapa faktor, khususnya kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2017: 443) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja dan komitmen organisasi rendah turut memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

.Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aisyah (2020), Takdir & Ali (2020), Anuar (2022) serta Lubis (2017) juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama atau simultan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan apabila kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan tinggi maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan meningkat, begitu pula sebaliknya.



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

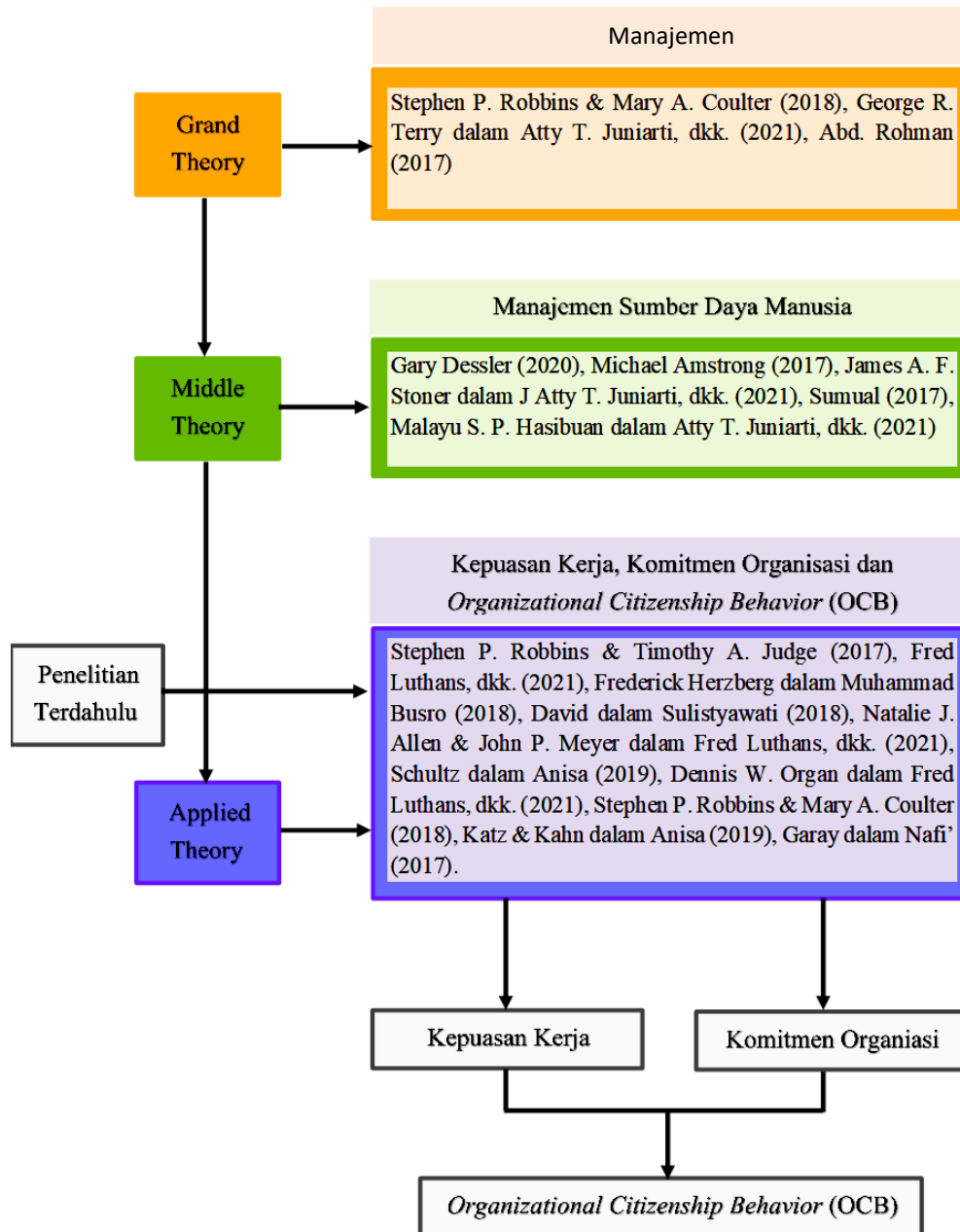
Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara atas permasalahan penelitian yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka pemikiran, tetapi masih perlu diuji kebenarannya. Adapun hipotesis yang diajukan oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

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 dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).



Gambar 2.2
Kajian Teori Keseluruhan