

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang bekerja tidak sekedar dari tugas formalnya saja tetapi juga membutuhkan karyawan yang bekerja secara ekstra untuk kemajuan perusahaan. Menurut *Organ* (1988) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku individu yang *ekstra*, yang tidak secara langsung atau *eksplisit* dapat dikenal dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara cepat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat sukarela dan dipilih sendiri oleh karyawan dan bukan suatu paksaan atau keharusan yang diwajibkan oleh organisasi untuk kepentingan organisasi itu sendiri.

##### **2.1.1.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut para ahli**

OCB menurut *Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie* (1997) merupakan perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas yang berkontribusi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. *Robbins dan Judge* (2009) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal karyawan tetapi mendukung perusahaannya tersebut secara efektif. *Borman dan Motowidlo* (dalam *Organ, 1997*) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang mendukung organisasinya.

*Dubrin* (dalam Teresian dan Suyasa, 2008) mengemukakan bahwa OCB adalah perilaku dimana karyawan bekerja untuk kebaikan organisasi, walaupun tanpa penghargaan khusus yang dijanjikan. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela karyawan dalam bekerja melebihi pekerjaan formalnya, tidak mementingkan imbalan, dan selalu mendukung organisasi, perilaku tersebut sangat berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi.

Teori OCB dikembangkan oleh *Organ* pada tahun 1983. *Organ* (1997) OCB merupakan peran ekstra individu dalam bekerja. *Organ* juga menambahkan bahwa OCB sebagai perilaku dan sikap yang menguntungkan organisasi yang tidak dapat ditumbuhkan lewat kewajiban formal yang diberikan perusahaan maupun dalam bentuk pemberian kompensasi. OCB merupakan perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi. OCB tidak termasuk dalam persyaratan kerja tetapi dalam perusahaan perilaku OCB karyawan sangat dibutuhkan. *Organ* (1997) mengatakan bahwa OCB sangat penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan pada organisasi, kinerja untuk diri sendiri, serta kinerja untuk kelompok kerja. Teori yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan teori dari *Organ* karena teori ini sesuai dengan keadaan perusahaan yang akan diteliti.

#### **2.1.1.2 Aspek *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

OCB merupakan perilaku yang memberikan kontribusi besar pada perusahaan. Ada beberapa aspek OCB, *Organ* (1995) menyebutkan ada lima aspek OCB, yaitu:

1. *Altruism* adalah Perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi. Aspek ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.
2. *Conscientiousness* adalah perilaku yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi. Aspek ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.
3. *Sportmanship* adalah toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Seorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.
4. *Courtesy* adalah membantu teman kerja untuk mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya, dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
5. *Cheerleading* adalah membantu rekan kerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi
6. *Civic Virtue* Terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Aspek ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Menurut *Podsakoff*, dkk (1997) para manajer dalam suatu perusahaan

cenderung memasukan beberapa aspek OCB seperti *altruism, courtesy, peacekeeping,* dan *cheerleading* menjadi aspek yaitu aspek *helping behavior*. *Helping behavior* merupakan perilaku menolong orang lain dalam mengatasi masalah-masalah saat bekerja dan mencegah konflik dengan orang lain. Jiao (2010) membedakan aspek OCB menjadi dua kategori, yaitu:

1. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung bermanfaat bagi rekan kerja dan secara tidak langsung memberikan kontribusi pada organisasinya. Aspek dalam OCB-I adalah *altruism, courtesy, peacekeeping, dan cheerleading*. *Altruism*, keinginan untuk memberikan bantuan pada orang lain. *Courtesy*, menghormati orang lain dan berbuat baik pada orang lain. *Peacekeeping*, suatu tindakan yang menghindari konflik interpersonal. *Cheerleading*, membantu rekan kerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi.
2. OCB-O merupakan perilaku-perilaku yang bermanfaat bagi organisasi pada umumnya. Aspek yang ada dalam OCB-O yaitu *conscientiousness, civic virtue,* dan *sportmanship*. *Conscientiousness*, perilaku mematuhi peraturan organisasi sehingga menguntungkan bagi organisasi. *Civic virtue*, bentuk partisipasi karyawan untuk memajukan organisasi. *Sportmanship*, toleransi di tempat kerja seperti tidak mengeluh, tidak membesar-besarkan masalah, dan tidak senang protes.

### **2.1.1.3 Faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku OCB individu dan saling terkait satu sama lain. Menurut *Organ* (1995) faktor yang mempengaruhi OCB

yaitu:

1. Budaya dan Iklim Organisasi yang positif membuat karyawan bekerja melebihi tugas formalnya dan akan mendukung tujuan dari organisasi sedangkan budaya organisasi merupakan kondisi awal yang menimbulkan perilaku OCB. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan perusahaan memperlakukan dengan adil maka akan terbentuk perilaku OCB.
2. Kepribadian dan Suasana Hati (*mood*) Kepribadian merupakan sifat individu yang bersifat tetap sedangkan suasana hati dapat berubah-ubah. Suasana hati yang positif akan meningkatkan keinginan karyawan untuk membantu rekan kerjanya. Iklim organisasi yang positif akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja. *Mood* yang positif akan mendorong seseorang untuk membantu orang lain. Jika *mood* seseorang tidak baik peluang untuk membantu orang lain menurun.
3. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional Karyawan yang merasa bahwa dirinya didukung oleh perusahaan maka akan memberikan timbal balik (*feed back*) pada perusahaan. Perilaku *citizenship* akan terbentuk dalam diri karyawan. Perilaku *citizenship* ditunjukkan antara lain dengan membantu rekan kerja, memberikan saran bagi tindakan *inovatif*, dan mengembangkan keterampilan mereka untuk mencapai nilai kinerja yang tinggi.
4. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan Bawahan Jika interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya

banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan "lebih dari" yang diharapkan atasannya

5. Masa kerja karyawan akan mempengaruhi kedekatan karyawan dengan perusahaan. Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri, menimbulkan perasaan dan perilaku positif karyawan dalam melakukan pekerjaannya
6. Jenis kelamin (*gender*) Terdapat perbedaan yang signifikan antara perempuan dan laki-laki, dimana perempuan memiliki rasa menolong yang lebih tinggi di bandingkan laki-laki. *Morrison* (dalam Novliadi, 2006) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara laki-laki dan perempuan, dimana perempuan menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in role mereka dibanding dengan laki-laki.

Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa perempuan cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan, dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka. Menurut *Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie*, (1997) ada empat faktor yang mempengaruhi munculnya OCB dalam diri seorang karyawan, yaitu:

1. Karakteristik individual: Faktor karakteristik individual ini meliputi sikap-sikap positif karyawan terhadap organisasi, persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan persepsi dukungan pimpinan.
2. Karakteristik tugas: Karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas.

Karyawan memiliki tanggung jawab yang besar karena mendapat pengawasan langsung dari pimpinan sehingga sering kali dihadapkan dengan ketidakpastian yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerjaannya.

3. Karakteristik organisasional: Karakteristik dari organisasi meliputi tujuan, kumpulan orang, struktur, sistem dan prosedur. Kumpulan orang dengan berbagai pola interaksi yang diterapkan sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan. Struktur dan sistem dalam perusahaan dibentuk agar karyawan memahami tugasnya dan dapat bertanggung jawab dengan penuh.
4. Perilaku pemimpin: Perilaku pemimpin dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi dan dapat mengurangi perpecahan di organisasi tersebut.

Faktor perilaku pemimpin memiliki hubungan yang kuat terhadap OCB dibandingkan faktor-faktor lainnya. Muchinsky (2003) mengemukakan faktor-faktor OCB adalah faktor disposisional (kepribadian dan komitmen organisasi). Faktor disposisional ini meliputi harga diri, *organizational-based self-esteem* (OBSE), etos kerja, dan *need for achievement* (n Ach). Piercy, Cravens, Lane, dan Vorhies (2006) menyatakan bahwa munculnya OCB dipengaruhi oleh faktor-faktor, yaitu:

- 1) Kontrol dari atasan Pemimpin organisasi selalu rutin melakukan pengawasan kepada para karyawan. Pengawasan dapat dilakukan dengan cara melakukan *briefing* setiap pagi, sehingga kinerja karyawan dapat terkontrol
- 2) Persepsi terhadap dukungan organisasi Organisasi yang mendukung kerja positif karyawan akan mendapatkan penilaian positif dari karyawan. Karyawan yang merasa bahwa dirinya didukung oleh perusahaan maka akan memberikan

timbang balik yang positif pula pada organisasi.

- 3) Komitmen organisasi Sikap karyawan yang merasa terikat dengan organisasinya merasa bahwa mereka adalah bagian dari organisasi, sehingga kinerja karyawan maksimal dan dapat memajukan organisasi.
- 4) Kepuasan kerja Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor OCB ada beberapa, yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (*mood*), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (*gender*), karakteristik individual meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasi serta persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas, karakteristik organisasional, perilaku pemimpin, faktor disposisional kepribadian dan komitmen organisasi, kontrol dari atasan, persepsi terhadap dukungan organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja

#### **2.1.1.4 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Podsakoff dkk (dalam gunawan 2011), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan :

1. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja.
2. OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial.



3. OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif.
4. OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan pemeliharaan karyawan.
5. OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja.
6. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik.
7. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
8. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

## **2.1.2 Komitmen Organisasi**

### **2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi**

Menurut *Meyer* dan *Allen* (1990) komitmen organisasi merupakan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotannya dalam organisasi.

Menurut *Newstrom* dan *Davis* (dalam *Teresia & Suyasa, 2008*), komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin terus berpartisipasi secara aktif dalam organisasi tersebut. *Teresia* dan *Suyasa* (2008) mengatakan komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan mengidentifikasi dengan organisasi dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi,

sehingga karyawan ingin tetap bertahan dalam organisasi *Greenberg* (1996) menjelaskan bahwa komitmen organisasi mendorong karyawan untuk mempertahankan pekerjaannya dan menunjukkan hasil yang seharusnya. *Hulin* (1998) komitmen organisasi adalah ketertarikan kepada organisasi menunjukkan sikap kepada organisasi sebagai keseluruhan. Berdasarkan dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen merupakan hubungan karyawan dengan organisasinya dimana karyawan percaya dan menerima tujuan, tugas dan peraturan dalam organisasi tersebut sehingga karyawan tetap bekerja dalam organisasi tersebut.

Komitmen organisasi menurut *Griffin* (2004) adalah suatu sikap yang mencerminkan sejauh mana individu mengenal dan merasa terikat dengan organisasinya. *Meyer* dan *Allen* (1990) suatu *desirable quality* (kualitas yang diinginkan) yang harus dipelihara dikalangan karyawan. *Meyer* dan *Allen* (1990) mengidentifikasi tiga komponen yang berbeda dalam pendefinisian komitmen: komitmen sebagai suatu ikatan atau hubungan afektif (*affective attachment*) pada organisasi, komitmen sebagai suatu biaya yang dirasakan (*perceived cost*) yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi.

#### **2.1.2.2 Aspek Komitmen Organisasi**

Menurut *Meyer* dan *Allen* (1990) komitmen organisasi memiliki empat aspek dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*) komitmen afektif berkaitan dengan

emosional karyawan, identifikasi karyawan, dan keterlibatan karyawan pada organisasi. Komitmen afektif mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja di organisasi.

2. Komitmen Kontinuans (*continuance commitment*) komitmen kontinuans berkaitan dengan keinginan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Seorang karyawan yang bekerja dengan komitmen kontinuans karena karyawan ingin memajukan organisasinya untuk menjadi lebih maju
3. Komitmen perceived (*perceived cost commitment*) komitmen sebagai suatu biaya yang dirasakan yang berhubungan dengan bertahan atau meninggalkan organisasi, dan komitmen sebagai suatu kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi.
4. Komitmen normatif (*normative commitment*) komitmen normatif berkaitan dengan perasaan karyawan untuk tetap bekerja dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen normatif tinggi akan merasa bahwa mereka harus bekerja baik dalam dalam organisasi.

Menurut *Robbins* dan *Judge* (2009) komitmen organisasi merupakan keterlibatan yang tinggi individu dalam suatu organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi berarti selalu memihak organisasinya. *Greenberg* dan *Baron* (2003) semakin karyawan berkomitmen maka karyawan semakin bersikap melebihi tuntutan tugasnya. Seseorang dengan komitmen yang tinggi akan melihat dirinya bagian dari organisasi, hal ini membawa karyawan terlibat dalam berbagai bentuk perilaku OCB. Komitmen organisasi akan menjadikan individu bekerja

melebihi ketentuan tugas formalnya dengan tidak mengharapkan imbalan yang lebih.

Berdasarkan dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi komitmen dalam organisasi tidak terjadi begitu saja dengan sangat mudah dan cepat. Melainkan mengalami proses yang bertahap dan cukup panjang. Menurut *Steers* (dalam *Sopiah*, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan yaitu:

1. Ciri pribadi, pekerja termasuk jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari setiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara cara pekerja lain dalam mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Sedangkan menurut *Minner* (dalam *Sopiah*, 2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor personal, hal ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian, dan lain sebagainya.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkungan jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja, hal ini sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan dalam organisasi. Sebab tingkat komitmen antara karyawan yang memang sudah puluhan tahun bekerja akan berbeda dengan karyawan yang baru saja bekerja.

Menurut *Steer* dan *Porter* (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

1. Faktor personal meliputi *job expectation*, *psychological contract*, *job choice factor*, dan karakteristik personal (kepribadian). Sebab keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi, meliputi *initial works experience*, *job scope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan memunculkan dan membentuk tanggung jawab.
3. *Non-organizational factors*, yang meliputi *avalibility of alternative jobs*.

Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalkan ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada yang lebih baik maka karyawan akan meninggalkannya. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah:

1. Faktor personal, yang salah satunya merupakan faktor kepribadian. Yang mana sebagai pondasi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan.
2. Faktor organisasi, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dan lain sebagainya.
3. Faktor yang bukan berasal dari organisasi, seperti tidak adanya tawaran pekerjaan yang jauh lebih baik atau gaji yang lebih rendah dari organisasi.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja**

Menurut (Hani Handoko, 2007) Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan para karyawan memandang pekerjaan mereka. Waktu/lama penyelesaian merupakan pencerminana perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ni dapat dinilai dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungannya.

Kepuasan kerja (job satisfaction) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2008). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan

tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Setiap pimpinan perusahaan perlu mengetahui informasi mengenai kepuasan karyawannya dalam bekerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam perusahaan.

Menurut Handoko (2004) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Departemen personalia atau pihak manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal ini dapat mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan dan masalah personalia vital lainnya.

Menurut *Malthis* (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi, secara umum adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Secara umum diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang berkontribusi terhadap fisik dan mental kesejahteraan karyawan. Karena itu, ia

memiliki pengaruh yang signifikan pada pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku seperti produktivitas, absensi, tingkat turnover dan hubungan karyawan.

### **2.1.3.2 Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut (Hani Handoko 2007) terdapat 5 indikator dari kepuasan kerja yaitu:

#### **1. Menyenangi pekerjaannya**

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

#### **2. Mencintai pekerjaannya**

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang dimiliki dengan segala daya upaya untuk satu tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Karyawan mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun karyawan berada selalu memikirkan pekerjaannya.

#### **3. Moral Kerja**

Kesepakatan batiniah yang muncul dari dalam diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan baku mutu yang ditetapkan.

#### **4. Kedisiplinan**

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan atau ketertiban.

#### **5. Prestasi kerja**



Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu

### 2.1.3.3 Teori Kepuasan Kerja

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012) adalah:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter.

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam.

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3. Teori Dua Faktor (*TwoFactor Theory*) dari Herzberg.

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan.

Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer.

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer.

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang dianggap oleh para karyawan sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom.

Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

### 2.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut *Kreitner* dan *Kinicki* (Wibowo, 2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *Value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional /genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut *Herzberg* (dalam Robbins, 2008), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/ Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

#### **2.1.4 Budaya Organisasi**

##### **2.1.4.1 Definisi Budaya Organisasi Menurut Para ahli**

Budaya (*culture*) adalah seluruh total pikiran, karya dan hasil karya manusia, yang tidak berakar pada nalurinya, dan karena itu hanya bisa dicetuskan manusia sesudah melalui suatu proses belajar. Kebudayaan merupakan inti dari apa yang penting dalam organisasi. Seperti aktivitas memberi perintah dan larangan serta menggambarkan sesuatu yang dilakukan dan tidak dilakukan yang mengatur perilaku anggota. Jadi budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasi, (Hofstede : 2010).

Budaya organisasi menurut Mas'ud (2004:68) adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi satu dengan organisasi lain. Budaya organisasi dapat menjadi basis adaptasi dan kunci keberhasilan organisasi sehingga banyak penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi nilai-nilai atau norma-norma perilaku yang bisa memberikan kontribusi besar bagi keberhasilan organisasi. Namun relatif sedikit yang mencoba menghubungkan budaya organisasi dengan variabel-variabel sumber daya manusia yang penting, khususnya

kinerja karyawan.

Budaya mengandung apa yang boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan sehingga dapat dikatakan sebagai suatu pedoman. Pada dasarnya Budaya organisasi dalam perusahaan merupakan alat untuk mempersatukan setiap individu yang melakukan aktivitas secara bersama-sama. Koesmono (2005) mengatakan bahwa di dalam budaya terdapat kesepakatan yang mengacu pada suatu sistem makna secara bersama, dianut oleh anggota organisasi dalam membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Mengingat budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan bersama para anggota dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga mempermudah lahirnya kesepakatan yang lebih luas untuk kepentingan perorangan (Robbins dan Judge, 2008). Salah satu tugas organisasi yaitu mendorong agar karyawannya memiliki semangat kerja dan moral yang tinggi serta ulet dalam bekerja.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa peranan budaya organisasi di dalam perusahaan sangat besar. Budaya organisasi dapat menjadi sebuah arti dari perusahaan, karena budaya organisasi merupakan pedoman bagi setiap perilaku anggota organisasi, yang menjadi landasan untuk bertindak dan menuntun karyawannya dalam memecahkan masalah. Suatu perusahaan dapat menjadi besar dan kuat apabila perusahaan mampu untuk membangun dan mempertahankan budaya organisasinya dalam melakukan kegiatan perusahaan.

#### 2.1.4.2 Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut *Robbins* dan *Judge* (2008:262) adalah sebagai berikut:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan. Dapat dilihat bahwa budaya organisasi memegang peranan yang vital dalam kehidupan sebuah perusahaan. Berdasarkan pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan dasar dari setiap aspek yang berkembang di dalam organisasi, oleh karena itu para pemimpin perusahaan wajib menanamkan unsur-unsur budaya yang kuat kepada seluruh karyawannya.

#### 2.1.4.3 Jenis-jenis Budaya Organisasi

Menurut Sudarmanto (2009) budaya organisasi dibagi menjadi empat tipe, yaitu:

1. Budaya hierarkis (*hierarchy culture*); dicirikan dengan tempat kerja sangat formal dan terstruktur. Orang bekerja atau melakukan suatu pekerjaan dengan terlalu berorientasi pada prosedur.
2. Budaya kesukuan/kekeluargaan (*clan culture*); dicirikan dengan perilaku sangat bersahabat di tempat kerja, orang saling berbagi, dan para anggota organisasi

layaknya keluarga besar.

3. Budaya Ad hoc (*adhocracy culture*); dicirikan dengan tempat kerja yang terkondisi dinamis, entrepreneur, dan kreatif.
4. Budaya pasar (*market culture*); dicirikan dengan organisasi yang berorientasi hasil yang perhatian utamanya pada mendapatkan pekerjaan.

Sedangkan empat tipe lain dikemukakan oleh Sedarmayanti (2009), adalah sebagai berikut:

- a. Budaya kekuatan; merupakan sumber kekuatan inti yang menjalankan kontrol.
- b. Budaya peran; pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan serta peran, atau deskripsi jabatan.
- c. Budaya tugas; tujuannya membawa bersama orang yang tepat dan membiarkan mereka melakukan tugas.
- d. Budaya orang; individu adalah titik utama.

#### **2.1.4.4 Komponen Budaya Organisasi**

Menurut Darmawan (2013) komponen pembentukan budaya organisasi di kelompokkan menjadi 3, yaitu:

1. *Artifacts* adalah hal-hal yang dapat dilihat, didengar, dirasakan bila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang terlihat, seperti produk dan perilaku anggota kelompok.
2. *Espoused Values* Yaitu alasan-alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakan. Budaya sebgaaian besar organisasi dapat melacak nilai-



nilai yang didukung kembali ke penemu.

3. *Basic Underlying Assumption* Yaitu keyakinan dianggap sudah ada oleh anggota suatu organisasi. Budaya menetapkan cara tepat untuk melakukan sesuatu di organisasi yang sering melalui asumsi yang tidak diucapkan namun anggota organisasi meyakini ketepatan tindakan tersebut.

Sistem pengertian bersama ini, dalam pengamatan yang lebih seksama merupakan serangkaian karakter penting yang menjadi nilai bagi suatu organisasi. Menurut (*Hofstede* 2010) menyatakan bahwa terdapat 4 indikator, yang kesemuanya menjadi elemen-elemen penting dalam dimensi budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Innovation and risk taking*) Adalah sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan. Inovasi dan keberanian mengambil risiko memiliki indikator yaitu: Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Bila organisasi ingin membangun budaya dalam berinovasi maka organisasi harus mampu menentukan perilaku karyawan yang bisa efektif mendorong terciptanya inovasi.
2. Perhatian terhadap detail pada hal-hal rinci (*Attention to detail*) Adalah sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Perhatian terhadap detail memiliki indikator yaitu: Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.

3. Orientasi orang (*People orientation*) Adalah sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi. Orientasi terhadap individu memiliki indikator yaitu: Keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek-efek hasil terhadap individu yang ada di dalam perusahaan.
4. Orientasi tim (*Team orientation*) Adalah sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang pada individu-individu. Orientasi terhadap tim memiliki indikator yaitu: Fokus pada kerjasama tim daripada individual. Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.

#### **2.1.4.5 Karakter Budaya Organisasi**

*Robbins* (2006, p.721) menyatakan tujuh karakteristik primer. Setiap karakteristik tersebut berada pada kontinum dari rendah ke tinggi. maka dengan menilai organisasi berdasarkan ketujuh karakteristik ini, akan diperoleh gambaran gabungan atas budaya organisasi itu. Ketujuh karakteristik itu yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko merupakan sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko. Sebagai contoh, suatu perusahaan mendorong karyawannya untuk melaksanakan ide-ide baik yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan dan kegagalan dianggap sebagai pengalaman belajar
2. Perhatian terhadap detail merupakan sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail. Sebagai contoh, suatu perusahaan mendorong karyawannya agar bekerja sesuai prosedur perusahaan dan bekerja dengan teliti

3. Orientasi hasil merupakan sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu. Dalam hal ini, perusahaan memperhatikan produktivitas yang tinggi dalam aktivitasnya
4. Orientasi orang merupakan sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil kerja pada orang-orang di dalam organisasi itu. Sebagai contoh, suatu perusahaan bangga menjadi tempat yang baik untuk bekerja dengan memperlakukan karyawan dengan baik
5. Orientasi tim merupakan sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukannya berdasarkan individu. Perusahaan mendesain aktivitas pekerjaan berdasarkan tim kerja
6. Keagresifan merupakan sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Sebagai contoh, perusahaan bangga menjadi penggerak pasar dan mampu dengan cepat tanggap atas kebutuhan perubahan yang diperlukan oleh pelanggannya

Adapun menurut para ahli *Andrew brown* (dalam Wirawan,2010:129) mengemukakan indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Pelaksanaan norma

Norma adalah perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang di anggap tepat dan tidak tepat dalam situasi tertentu. Normalah yang mengikat kehidupan anggota organisasi sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan di kontrol.

## 2. Kepercayaan dan filsafat

Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya kepercayaan bahwa memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan hidup layak akan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Filsafat adalah pendapat organisasi mengenai hakikat atau esensi sumber daya manusia, sejumlah perusahaan menganggap sumber daya manusia merupakan bagian dari alat produksi.

## 3. Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari satu generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

## 4. Pelaksanaan seremoni

Seremoni merupakan peranan budaya organisasi atau tindakan kolektif pemujaan budaya yang dilakukan secara turun menurun mengingatkan dan memperkuat nilai-nilai budaya.

## 5. Sejarah organisasi

Budaya organisasi dikembangkan pada waktu yang lama, yaitu sepanjang sejarah organisasi dan merupakan produk dari sejarah organisasi, budaya organisasi lahir, berkembang dan berubah sepanjang sejarah organisasi.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka menyusun skripsi ini. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang akan mengarahkan

penelitian ini. Adapun penelitian sebelumnya dapat anda lihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut :

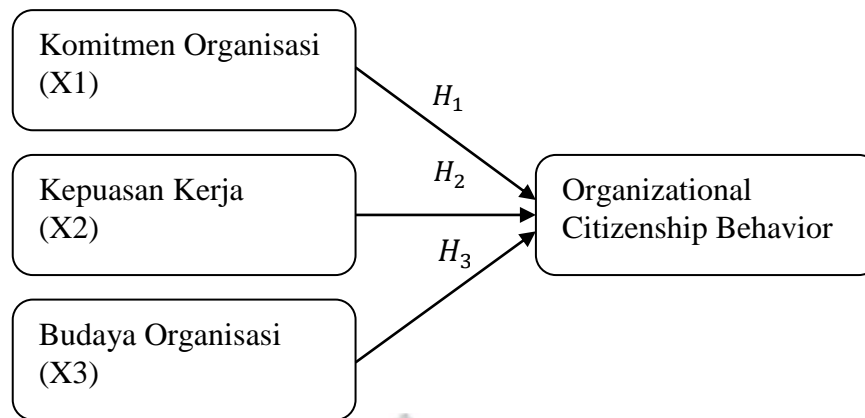
**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul dan Peneliti	Variabel Penelitian		Hasil
		Independen	Dependen	
1	Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OC) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan. dibuat oleh <i>Dewanggana (2016)</i>	- Komitmen Organisasi (X1) - Kepuasan Kerja (X2) - Budaya Organisasi (X3)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	1) Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 2) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 3) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.
2	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organizational, Motivasi Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Spbu 4452212 Brebes dibuat oleh <i>Sobirin (2017)</i>	- Kepuasan Kerja (X1) - Komitmen Organizational (X2) - Motivasi (X3)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	1) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 2) Variabel Komitmen Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 3) Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior
3	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Pegawai Dinas Di Kabupaten Lumajang dibuat oleh <i>Irdiana (2018)</i>	- Kepuasan Kerja (X1) - Komitmen (X2) - Motivasi (X3)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	1) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 2) Variabel Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior

				3) Variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior
4	Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organization Citizenship Behaviordibuat oleh <i>Cahyaningrum (2014)</i>	- Komitmen Organisasi (X1) - Budaya Organisasi (X2) - Kepuasan Kerja (X3)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	1) variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 2) Variabel Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 3) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior
5	Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dibuat oleh <i>Hermanto (2017)</i>	- Kepuasan Kerja (X1) - Komitmen (X2) - Kepemimpinan (X3) - Budaya (x4)	Organizational Citizenship Behavior (Y)	1) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 2) Variabel Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior 3) Variabel Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior

### 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan teori-teori yang mendukung diatas, maka penulis membuat kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Pemikiran Teoritis**

#### 2.4 Perumusan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang dikumpulkan (Sugiyono, 1999:51). Berdasarkan tinjauan penelitian terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Dewanggana (2016), Sobirin (2017) dan Cahyaningrum (2014), Hermanto (2017) yang meneliti tentang pengaruh komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) di masing-masing obyek yang berbeda menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan variabel komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Irdiana (2018) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan budaya organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pegawai Dinas Di Kabupaten Lumajang hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap organizational citizenship behavior, maka hipotesis yang akan di uji dalam penelitian ini adalah:

- $H_1$  = Ada pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan CV Tani Makmur Sejahtera
- $H_2$  = Ada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan CV Tani Makmur Sejahtera
- $H_3$  = Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan CV Tani Makmur Sejahtera

