

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

1. Kepuasan Kerja

Menurut pendapat Robbins & Judge (2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum individu terhadap pekerjaannya dimana dalam pekerjaan tersebut seseorang dituntut untuk berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi memenuhi standar kinerja. Dampak kepuasan kerja dapat dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan misalnya kepuasan kerja dengan absensi, kepuasan kerja dengan efek lainnya seperti kesehatan mental, kecelakaan kerja dan lain-lain.

Jadi kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan, atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Terdapat faktor-

faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pada diri seorang karyawan, dan faktornya adalah sebagai berikut:

1. Faktor Intrinsik (Faktor dari dalam diri karyawan)

a. Kecerdasan

Kecerdasan dapat memberikan kemampuan lebih pada karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga karyawan dengan tingkat kecerdasan yang tinggi akan memiliki banyak cara yang memungkinkan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya agar lebih cepat diselesaikan.

b. Kecakapan

Karyawan dengan kecakapan yang tinggi akan memberikan kemampuan menyelesaikan tugas lebih cepat dan akan memberikan kepuasan tersendiri pada diri karyawan.

c. Usia

Usia yang masih produktif akan lebih mudah dalam untuk merasakan kepuasan kerja pada dirinya, namun akan sebaliknya jika usia sudah tidak produktif akan terasa sulit untuk merasakan kembali perasaan puas terhadap pekerjaannya tersebut.

d. Jenis Kelamin

Wanita akan lebih mudah merasakan kepuasan kerja dibandingkan pria karena wanita memandang sebuah pekerjaan menggunakan perasaan sedangkan pria menggunakan logika,

pengukuran, dan target yang jika belum tercapai tidak akan merasa puas terhadap pekerjaannya.

e. Kondisi Fisik

Kondisi fisik tubuh karyawan yang sehat dan sempurna akan memberikan karyawan kemudahan dalam setiap menjalankan tugasnya, hal ini kemudian akan berdampak pada terciptanya kepuasan kerja pada diri karyawan.

f. Pendidikan

Pendidikan yang tinggi akan memberikan kemampuan lebih dalam menjalankan tugas yang dibebankan terhadap karyawan hingga besar kemungkinan untuk seorang karyawan dapat mencari solusi terbaik untuk pekerjaannya.

g. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja yang banyak akan memberikan skill yang tinggi pada diri karyawan sehingga dapat menyelesaikan setiap tugas yang dibebankan kepadanya dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki pengalaman yang memadai.

h. Masa Kerja

Karyawan yang sudah lama bekerja akan dapat merasakan kepuasan bekerja dibandingkan dengan karyawan yang baru saja bergabung dalam sebuah organisasi karena masih dalam kondisi

beradaptasi sehingga belum dapat merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya.

i. Kepribadian

Karyawan dengan kepribadian terbuka akan cenderung lebih mudah merasakan kepuasan dalam dirinya daripada karyawan dengan kepribadian yang tertutup.

j. Emosi

Tingkat emosi karyawan yang tinggi tidak akan membuat dirinya dapat merasakan kepuasan kerja karena setiap hal yang berkaitan dengan pekerjaannya itu akan dipandang dengan sensitive dan tidak ada positifnya.

k. Cara Berfikir

Cara berfikir karyawan yang maju kedepan akan memberikan efek karyawan dapat merasakan kepuasan karena berfikir bahwa perusahaan telah berusaha memberikan dan membalas jasanya dengan sangat baik sehingga harus dihargai dengan rasa puas yang tercipta atas hal tersebut.

l. Sikap Kerja

Karyawan dengan sikap kerja yang mau menerima setiap tugas yang dibebankan dengan sepenuh hati dan mengerjakannya dengan usaha yang maksimal akan memberikan kepuasan

tesendiri baginya dibandingkan selalu mengeluhkan tugas-tugas yang diberikan organisasi terhadapnya.

2. Faktor Ekstrinsik (Faktor dari luar diri karyawan)

a. Jenis Pekerjaan

Berat ringan, lama atau sebetulnya tugas yang dibebankan akan memberikan tingkat kepuasan yang berbeda pada diri seorang karyawan.

b. Struktur Organisasi

Beberapa organisasi menyusun struktur organisasinya dengan sangat rumit sehingga sangat sulit bagi karyawan untuk berkoordinasi atau bahkan untuk memberikan informasi terkait organisasinya.

c. Jabatan

Jabatan yang tinggi memungkinkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang tinggi dibandingkan karyawan dengan jabatan yang rendah dibawahnya.

d. Pangkat atau Golongan

Semakin tinggi pangkat atau golongan akan semakin meningkat juga upah dan besaran kompensasi lainnya yang akan mengubah perasaan karyawan tersebut.

e. Pengawasan

Hal ini mencakup hubungan atasan dengan bawahan, hubungan yang baik akan memberikan perasaan puas dikarenakan karyawan merasa diarahkan, dan dibimbing dengan sepenuh hati kearah yang lebih baik kedepannya.

f. Jaminan Finansial

Jaminan finansial dapat memberikan kepuasan dalam diri seorang karyawan karena pada dasarnya jaminan ini dapat membuat rasa puas timbul karena adanya besaran kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan.

g. Kesempatan Promosi

Karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi akan merasa puas dengan pekerjaannya selama ini dikarenakan hal itu berbuah manis dengan penawaran promosi yang representative sehingga karyawan dapat lebih mengembangkan karirnya dengan posisinya yang baru tersebut.

h. Interaksi Sosial

Interaksi sosial yang baik dengan rekan kerja akan mencerminkan rasa puas atau tidak puas yang dirasakan oleh karyawan tersebut, hal ini adalah hal yang sulit untuk dilihat untuk menentukan kepuasan kerja namun hal ini adalah salah satu poin dari kepuasan kerja.

i. Hubungan Kerja

Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung memiliki hubungan kerja dengan sesama rekan kerja, dengan atasan atau bahkan dengan bawahan dengan sangat baik.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (2006) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dengan demikian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat dikatakan sebagai suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi, yang dilakukan atas dasar sukarela di luar deskripsi kerja yang telah ditetapkan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi. Dalam prosesnya OCB dapat dilihat berdasarkan 5 dimensi *Organizational Citizenship Behavior* sesuai yang dikemukakan oleh Organ et al. (2006) yaitu:

1. *Altruism*

Perilaku karyawan yang ditunjukkan dengan menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan atau sedang dalam situasi yang tidak baik saat mengerjakan tugas dikarenakan adanya masalah dalam organisasi maupun masalah pribadi. Dimensi ini mengarah kepada pemberian pertolongan yang bukan merupakan kewajiban

yang ditanggungnya namun dengan keinginan atau inisiatif pribadi seseorang itu melakukannya.

2. *Conscientiousness*

Perilaku ini ditunjukkan dengan berusaha untuk melakukan hal lebih yang melebihi apa yang diharapkan organisasi. Perilaku sukarela ini bukanlah merupakan kewajiban atau tugas karyawan yang sudah diberikan oleh organisasi. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari sekedar tugas yang sudah diberikan.

3. *Sportmanship*

Perilaku ini dilakukan dengan memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi dan hal itu dilakukan tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang memiliki tingkatan yang tinggi dalam perilaku sportmanship akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan iklim organisasi khususnya keadaan yang positif diantara karyawan, karyawan yang akan lebih memiliki rasa sopan dan kerja sama yang baik dengan karyawan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan menyenangkan.

4. *Courtesy*

Perilaku ini dilakukan dengan cara menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar selalu terhindar dari masalah-masalah

interpersonal yang dapat mempengaruhi pekerjaannya dalam organisasi. Seseorang yang memiliki dimensi perilaku ini adalah orang yang dapat menghargai dan memperhatikan keadaan orang lain khususnya rekan kerjanya.

5. *Civic Virtue*

Perilaku ini mengindikasikan adanya rasa tanggung jawab pada kehidupan organisasi, contohnya adalah dengan selalu mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana agar proses operasi dalam organisasi berlangsung lebih efektif dan efisien dan mematuhi prosedur-prosedur, melindungi sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dalam serta memperbaiki atau mengusulkan prosedur organisasi yang dapat diperbaiki. Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuninya.

3. Komitmen Organisasi

Menurut Robbins & Judge (2007) komitmen organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi adalah sifat hubungan seseorang individu dengan organisasi dengan

memperlihatkan ciri-ciri yakni menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya, serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya. Adapun dimensi komitmen organisasi menurut Allen & Mayer (1990) yaitu:

1. *Affective commitment* (komitmen afektif), terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional.
2. *Normative Commitment* (komitmen normatif), timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.
3. *Continuance Commitment* (komitmen kontinuan), muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi yang mempunyai keinginan untuk tetap mempertahankan keanggotannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Informasi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Intervensi Komitmen Organisasional Pada Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Pada Setting Organisasi Kemahasiswaan Himpunan Mahasiswa Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta)	Nama Penulis: Meika Kurnia Puji Rahayu, Septi Ani Qurdiana Info Jurnal: Vol 6 No 1 (2020): March, 76-84 Articles	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i> <hr/> Komitmen Organisasional tidak mengintervensi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i>

No	Judul Penelitian	Informasi Penelitian	Hasil Penelitian
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Komitmen Organisasi (Pada Kantor Camat Koto Baru Kota Sungai Penuh)	Nama Penulis: Chandra Brambanti, Ade Nurma Jaya, Masnon	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
		Info Jurnal: Journal Administrasi Nusantara	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi.
		Mahasiswa (JAN Maha) Vol 2 No 4- 30 April 2020	Komitmen Organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
			Komitmen Organisasi tidak mampu memediasi hubungan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .

No	Judul Penelitian	Informasi Penelitian	Hasil Penelitian
3.	Peran Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Antara Kepuasan Kerja Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Pada Karyawan PT Coca-Cola Distribution Indonesia , Surabaya)	Nama Penulis: Ema Budi Lestaringtyas Info Jurnal: Jurnal Ilmu Manajemen Vol 4 No 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya	Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i> Kepuasan Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i> Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i>

No	Judul Penelitian	Informasi Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Pada Madrasah Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta)	Nama Penulis: Efendi Rahmanto Info Jurnal: ISBN: 978-602- 195684-7	<p>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi.</p> <hr/> <p>Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p> <hr/> <p>Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p> <hr/> <p>Komitmen Organisasi tidak terbukti memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>

No	Judul Penelitian	Informasi Penelitian	Hasil Penelitian
5.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Pada PNS Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Lombok Utara)	Nama Penulis: Gaty Wija Phala, Siti Nurmayanti, Alamsyah Info Jurnal: JMM UNRAM	Kepuasan Kerja berpengaruh positif, relatif sangat kecil dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui Komitmen Organisasi.

2.3. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Variabel Kepuasan Kerja dengan Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Seseorang yang memiliki kepuasan dalam bekerja akan memiliki kesediaan untuk melakukan hal yang lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan inilah yang kemudian dikenal sebagai *organizational citizenship behaviour* (OCB). Dalam sejumlah literatur menjelaskan bahwa *organizational citizenship behaviour* merupakan perilaku individu yang secara sukarela melaksanakan tugas-tugas di luar tanggung jawabnya dan berdampak positif bagi organisasi atau kepada anggota kelompoknya (Borman & Motowidlo 1993). Karyawan yang puas lebih cenderung untuk melakukan pekerjaannya melebihi *job-description* yang seharusnya, karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka dalam bekerja (Sugandi, 2013).

Dalam banyak hasil penelitian terkait *organizational citizenship behaviour*, telah teridentifikasi bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang potensial terhadap *organizational citizenship behavior*. Secara sederhana dapat dipahami bahwa ketika individu merasa puas terhadap pekerjaannya maka perilaku *organizational citizenship behavior* yang dihasilkan merupakan bentuk penghargaan individu terhadap organisasi tempat individu tersebut bekerja dan telah memberikan rasa puas terhadap individu tersebut. Bowling (2010) juga memberikan

dukungan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour*. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa, ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka hal ini dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* seperti yang dihipotesakan pada H1 dalam penelitian ini.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

2. Hubungan Variabel Kepuasan Kerja dengan Variabel Komitmen Organisasi

Berdasarkan review hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Sejumlah elemen dapat membangun kepuasan kerja karyawan dan pemenuhan terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan tersebut akan meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya (Muhadi, 2007). Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat menurunkan ataupun meningkatkan komitmen organisasi karyawan (Jones, 1991 dalam Tania, dkk 2013). Lebih lanjut Sugandi (2013) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang dipelihara secara terus-menerus akan menimbulkan perasaan komitmen terhadap organisasi. Melalui hasil sejumlah penelitian terdahulu hipotesa kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

H2 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi

3. Hubungan Variabel Komitmen Organisasi dengan Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi mengacu pada seberapa jauh keterlibatan karyawan dalam pekerjaan maupun organisasi tempat individu bekerja (Robbins dan Judge, 2007), sehingga memberikan dorongan dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan dan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi (Wiener dalam Sumarni 2012). Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan terhadap organisasi, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi oleh individu.

Berdasarkan penelitian sebelumnya bahwa komitmen organisasi merupakan variabel yang dapat menjelaskan *organizational citizenship behaviour* karyawan (McKenzie et.al, 1998). Dalam penelitian Lestaringtyas, B.(2016) juga menemukan bahwa komitmen organisasi mempunyai kaitan yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Melalui review terhadap sejumlah penelitian terdahulu juga menjelaskan bahwa komitmen merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan

mengerjakan hal-hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra. Dengan demikian, dalam penelitian ini hipotesa ketiga yang dikembangkan yaitu adanya pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

H3 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)

4. Hubungan Variabel Komitmen Organisasi dapat Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*

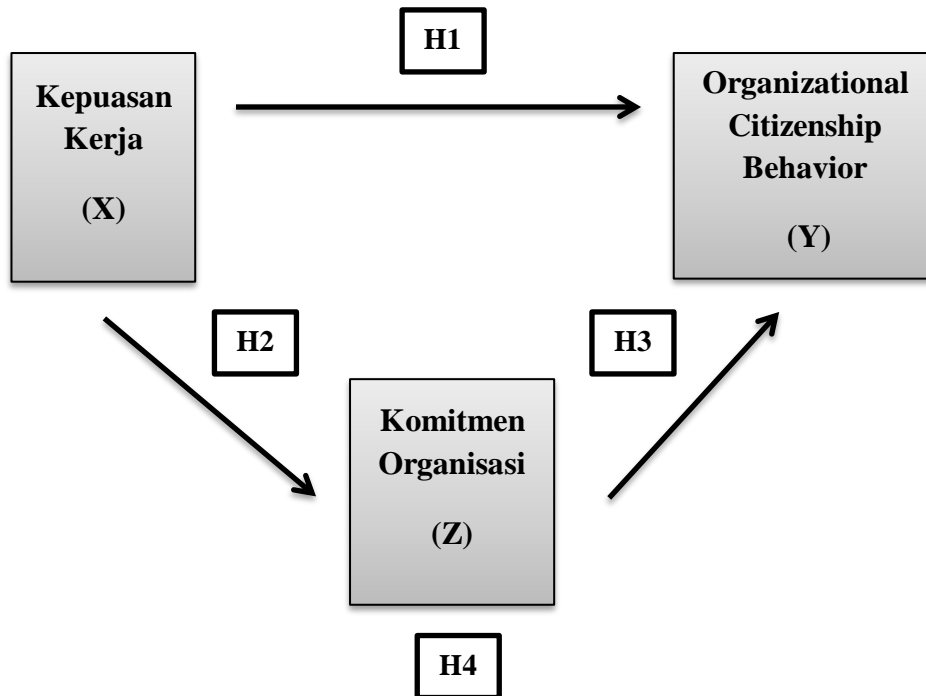
Penelitian terdahulu menemukan bahwa terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour* (McKenzie et.al, 1998), demikian pula komitmen organisasional merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behaviour*. Namun demikian, dalam sejumlah penelitian terkait *organizational citizenship behaviour* menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel yang memediasi pengaruh sejumlah faktor terhadap *organizational citizenship behaviour*. Hal tersebut juga dijelaskan oleh Ghosh, Reio & Haynes (2012) bahwa komitmen organisasi menjadi variabel mediator dalam kajian *organizational citizenship behaviour*. Demikian pula dalam penelitian Batool (2013) menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediator dalam kajian *organizational citizenship behaviour*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap *organizational citizenship behaviour* maka dalam penelitian kali ini menempatkan variabel komitmen organisasi sebagai variabel mediator dalam kajian pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour*. Atau dengan kata lain bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* dengan dimediasi variabel komitmen organisasi. Karena kepuasan kerja yang meningkat akan meningkatkan komitmen individu terhadap organisasi sehingga lebih lanjut dapat meningkatkan *organizational citizenship behaviour* karyawan. Hal tersebut seperti yang dihipotesakan pada H4 di bawah ini.

H4 : Komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

2.4. Perumusan Hipotesis

1. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian