

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini peneliti membahas tentang kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*. Selain itu akan disertakan pula penelitian terdahulu yang pernah dilakukan. Pada bagian akhir bab ini dipaparkan mengenai kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

2.1. Kepuasan kerja

Uhl-Bien *et al.*, (2014) kepuasan kerja ialah sebuah sikap yang mencerminkan perasaan positif dan negatif seseorang mengenai pekerjaan, rekan kerja, dan lingkungan kerja. Menurut Aziri (2011) dalam Putra dan Sagung (2016) kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya. Menurut Sutrisno (2014), kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup karyawan. Bagi industri, penelitian mengenai

kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengaruh biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Masyarakat akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia di dalam konteks pekerjaan.

Hasibuan (2014) berpendapat kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Menurut Rivai et al., (2013), kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya, senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Damayanti et al., (2018) menjelaskan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar karyawan dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut Luthans (2011), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan seseorang atas pekerjaannya adalah pekerjaan itu sendiri. Hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, otonomi yang dilimpahkan terhadap karyawan, dan karakteristik dari suatu pekerjaan.

2. Upah

Karyawan sering menganggap tingkat upah yang karyawan dapatkan merupakan cerminan dari bagaimana manajemen perusahaan melihat kontribusi dari mereka terhadap perusahaan. Karyawan dapat mendapatkan kepuasan dalam bekerja ketika mengetahui kontribusinya terhadap perusahaan benar-benar diperhitungkan dengan baik.

3. Promosi jabatan

Promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, karena secara tidak langsung promosi ini berdampak terhadap tingkat upah yang akan diterima oleh seseorang.

4. Pengawasan

Di dalam pengawasan sendiri terdapat dua dimensi gaya pengawasan oleh pimpinan yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- a. *employee-centeredness*, yang dilihat dari bagaimana seorang pengawas memerhatikan karyawannya secara personal,
- b. *participation atau influence*, yang dilihat dari manajer yang cenderung memberi izin karyawannya untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan terhadap hal-hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya.

5. Kelompok kerja

Kelompok yang terbentuk atau sengaja dibentuk di dalam perusahaan guna menjalankan tugas tertentu memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Anggota kelompok yang ramah dan kooperatif dapat memengaruhi kepuasan kerja dari

anggota kelompok yang lain. Hasil penelitian telah membuktikan tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih dapat dinikmati.

6. Kondisi pekerjaan

Pengaruh dari kondisi pekerjaan terhadap kepuasan kerja hampir sama dengan pengaruh dari kelompok kerja terhadap kepuasan kerja dalam artian apabila kondisi pekerjaan atau kelompok kerja baik-baik saja maka akan tidak ada masalah terhadap kepuasan kerja, namun sebaliknya apabila kondisi berubah mungkin saja akan berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kebanyakan orang tidak terlalu mempertimbangkan kondisi pekerjaan dalam halnya memengaruhi kepuasan kerja kecuali apabila kondisi tersebut dapat dibilang ekstrim.

2.2. Komitmen Organisasional

Moorhead dan Griffin (2013) dalam Sugeng (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap perusahaan akan sangat menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Pemahaman terhadap komitmen organisasional sangat penting agar perusahaan mampu memahami apa yang menjadi faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan memanfaatkannya untuk keberlangsungan perusahaan. Komitmen organisasional melibatkan perasaan orang mengenai organisasi tempat mereka bekerja, yaitu sejauh mana karyawan mengidentifikasi organisasi yang mempekerjakan karyawan tersebut (Bakhshi *et al.*, 2011). Komitmen organisasional

merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Pratiwi, 2013).

Menurut Saraswati dan Sulistiyo (2017), komitmen organisasional adalah keyakinan dan keinginan semua karyawan untuk terus tumbuh bersama organisasi dan mempertahankan setiap karyawan dalam organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2011), komitmen organisasional adalah tingkat di mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, dan bersedia hidup bersama organisasi. Meyer dan Allen (1997) dalam Umam (2010) merumuskan ada tiga dimensi komitmen dalam berorganisasi, yaitu:

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

Kaswan (2012) dalam Sugeng (2019) menjelaskan ada tiga faktor penyebab dari komitmen organisasional, yaitu :

1. Penyebab Komitmen Afektif

Menunjukkan kuatnya keinginan emosional karyawan untuk beradaptasi dengan nilai-nilai yang ada agar tujuan dan keinginannya untuk tetap di organisasi dapat terwujud. Komitmen afektif dapat timbul pada diri seorang karyawan dikarenakan adanya karakteristik individu, karakter struktur organisasi, signifikansi tugas, berbagai keahlian, umpan balik dari pemimpin dan keterlibatan dalam manajemen.

2. Penyebab Komitmen Berkelanjutan

Merupakan komitmen yang didasari atas kekhawatiran seseorang terhadap kehilangan sesuatu yang telah diperoleh selama ini dalam organisasi seperti gaji, fasilitas dan lainnya. Komitmen ini berkaitan dengan karakteristik pribadi, investasi dan alternatif. Investasi yang dimaksud di sini misalnya waktu, uang atau usaha. Karyawan yang merasa telah berkorban ataupun mengeluarkan banyak waktu, usaha dan uang untuk kehilangan apa yang telah diberikan selama ini. Kemudian terkait faktor alternatif, karyawan yang merasa tidak memiliki alternatif kerja lain yang lebih menarik, lebih sesuai atau menawarkan bayaran yang lebih tinggi, akan merasa rugi jika meninggalkan organisasi karena belum tentu memperoleh lebih baik dari apa yang telah diperolehnya selama ini.

3. Penyebab Komitmen Normatif

Komitmen normatif terdiri dari norma-norma yang tertanam di dalam diri seseorang, sejak kecil sebelum berada di dalam suatu organisasi, sampai ketika

seseorang berada dan bekerja di dalam organisasi (penanaman lewat keluarga, teman sepermainan dan proses sosialisasi di lingkungan lainnya). Penyebab timbulnya komitmen ini adalah tuntutan sosial yang merupakan hasil pengalaman seseorang dalam berinteraksi dengan sesama atau munculnya kepatuhan yang permanen terhadap seorang panutan atau pemilik organisasi dikarenakan balas jasa, budaya atau agama.

2.3. *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang melebihi peran formal yang ditentukan dan tidak disebutkan dalam uraian tugas. Tindakan adalah perilaku opsional, para pekerja tidak dipertimbangkan dalam penghargaan atau penilaian. *Organizational citizenship behavior* terhadap organisasi adalah semua perilaku yang ditargetkan untuk menguntungkan organisasi secara keseluruhan atau departemen tertentu seperti sukarela untuk menghadiri acara yang menguntungkan perusahaan, menghindari mengeluh di tempat kerja dan melestarikan sumber daya yang tersedia (Aly *et al.*, 2016).

Huang *et al.*, (2012) dalam Mahayasa *et al.*, (2018) mengemukakan tiga kategori perilaku pekerja, yaitu: (a) berpartisipasi, terikat dan berada dalam suatu organisasi; (b) harus menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip yang diatur oleh organisasi; serta (c) melakukan aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya dalam organisasi. Kategori terakhirlah yang sering disebut sebagai OCB atau *the extra-role behavior*. Menurut Ghashghaeinia dan

Hafezi (2015), penelitian utama yang dilakukan di bidang *organizational citizenship behavior* lebih untuk mengidentifikasi tanggung jawab atau perilaku yang dimiliki karyawan dalam organisasi, tetapi sering diabaikan. Ini memberi kekuatan, motivasi, dan sumber daya organisasi serta mempromosikan kepentingan organisasi. OCB adalah kegiatan yang dianggap sebagai kegiatan yang bermanfaat bagi organisasi (Eisenberg *et al.*, 2018).

Menurut Soegandhi *et al.*, (2013) dalam Sugeng (2019) menyatakan terdapat lima dimensi dari OCB sebagai berikut :

1. *Altruism*

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengerjakan tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Sportmanship*

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

3. *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang disyaratkan.

4. *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Shafazawana *et al.*, (2016) berjudul “*Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki hubungan antara sikap kerja dan *organizational citizenship behavior* di antara guru sekolah menengah. Desain *cross sectional* digunakan untuk memenuhi tujuan yang ditetapkan. Dari hasil yang diperoleh, kepuasan kerja, komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian yang dilakukan Iskandar *et al.*, (2019) berjudul “*The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): A Case Study on Employee of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner tertutup dengan jumlah sampel 83 responden, dan pemilihan responden dipilih menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior* dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penelitian yang dilakukan Patra dan Havizd (2018) berjudul “*The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitments and the Implementation on Organizational Citizenship Behavior in Employees of PT Bali Towerindo Sentra Tbk*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami dan mendeskripsikan dampak budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, dan implementasinya terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) bagi karyawan PT. Bali Towerindo Sentra Tbk. Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional terhadap OCB, (2) kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional tetapi tidak memiliki pengaruh langsung pada OCB, (3) komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, (4) budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi komitmen organisasional dan (5) budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki efek simultan pada OCB.

Penelitian yang dilakukan Putra dan Sagung (2016) berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian menunjukkan seluruh hipotesis diterima. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan, LPD Desa Adat

Kedonganan disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja terutama dengan cara memberikan promosi kepada para karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang terus meningkat tiap tahunnya. Selain itu disarankan untuk meningkatkan komitmen organisasional dengan cara mendekati diri dengan karyawan agar karyawan merasa menjadi keluarga di LPD Desa Adat Kedonganan.

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

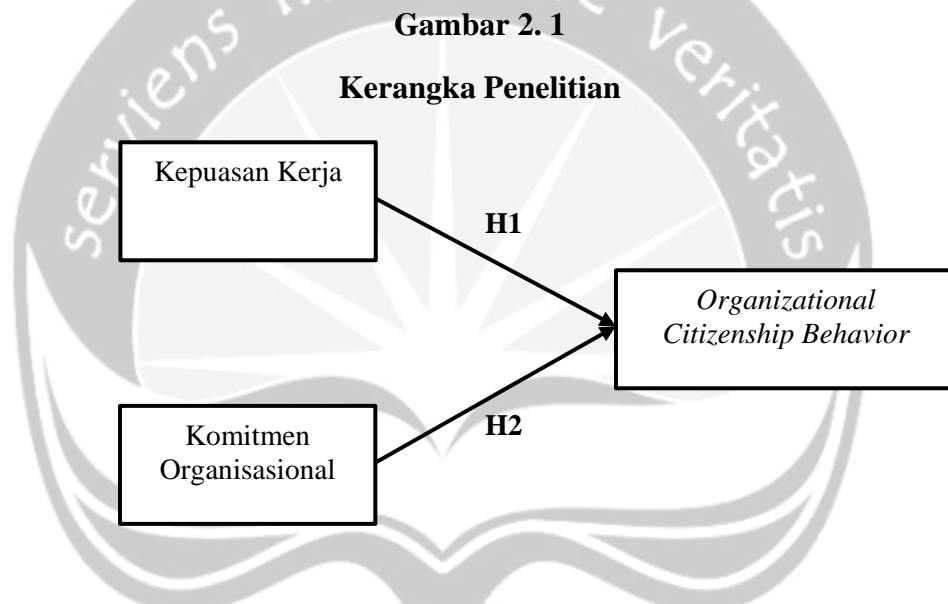
No.	Peneliti	Metode	Hasil
1	Shafazawana <i>et al.</i> (2016) <i>Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors.</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan adalah Korelasi Pearson dan analisis regresi.	Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.
2.	Iskandar <i>et al.</i> (2019) <i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB):A Case Study on Employee of Local Water Company“Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan regresi berganda.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> dan komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior.</i>
3.	Patra dan Havidz (2018) <i>The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Organizational Commitments and the</i>	Pengambilan data menggunakan kuesioner. Metode yang digunakan adalah <i>structural</i>	Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional terhadap

No.	Peneliti	Metode	Hasil
	<p><i>Implementation on Organizational Citizenship Behavior in Employees of Pt. Bali Towerindo Sentra Tbk</i></p>	<p><i>equation modelling (SEM).</i></p>	<p>OCB, kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasional tetapi tidak memiliki pengaruh langsung pada OCB, komitmen organisasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB, budaya organisasi dan kepuasan kerja secara simultan mempengaruhi komitmen organisasional dan budaya organisasi, kepuasan kerja</p>
4.	<p>Putra dan Sagung (2016) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Pengambilan data menggunakan wawancara dan kuesioner. Metode yang digunakan adalah regresi linier berganda.</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

Sumber: Penelitian Terdahulu

2.5. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan konsep suatu penelitian yang memperlihatkan hubungan antar variabel dalam proses analisisnya. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Bagan kerangka penelitian pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Kepuasan kerja mengacu pada sikap positif yang ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya dengan disiplin dan kinerja yang baik (Iskandar *et al.*, 2019). Menurut Luthans (2011), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya yaitu pekerjaan itu sendiri, upah, promosi jabatan, pengawasan, dan kondisi kerja. Mathis dan Jackson (2011) dalam Patra dan Havizd (2018), komitmen organisasional adalah tingkat di mana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi, dan mau hidup bersama organisasi. Komitmen

organisasional memegang peranan penting dalam kualitas kinerja seorang karyawan di perusahaan (Iskandar *et al.*, 2019). Menurut Robbins dan Judge (2008) dalam Patra dan Havidz (2018), OCB merupakan perilaku pilihan yang bukan bagian dari kewajiban kerja formal karyawan, tetapi mendukung fungsi organisasi dengan efektif.

Penelitian yang dilakukan Unuvar (2006) dalam Putrana *et al.*, (2016), menyimpulkan antara lain selain kepuasan kerja, komitmen organisasional terbukti berhubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian Danan dan Hasanbasri (2007) dalam Putrana *et al.*, (2016), membuktikan variabel komitmen organisasional mempunyai hubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

2.6. Hipotesis Penelitian

Menurut Organ (1995) dalam Prasetyo *et al.*, (2017), karyawan yang puas memiliki OCB yang lebih tinggi karyawan ingin membalas kepada organisasi yang telah memperlakukan karyawan dengan baik. Kepuasan kerja memang telah ditemukan sebagai faktor utama dalam peningkatan karyawan melakukan OCB dan memiliki dampak positif bagi perusahaan (Shafazawana *et al.*, 2016). Semakin positif perasaan kepuasan kerja seorang karyawan dalam pekerjaannya, maka karyawan akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas yang dilakukannya dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi (Iskandar, 2019). Dengan adanya rasa kepuasan yang positif, akan mendorong karyawan untuk bekerja maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan mampu melakukan hal-hal di luar tugasnya sehingga mendorong terciptanya

organizational citizenship behavior (OCB) (Iskandar *et al*, 2019). Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: **H1: Ada pengaruh signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviors* pada karyawan Bank Sultra Kantor Cabang Utama.**

Komitmen organisasional memegang peranan penting dalam kualitas kinerja seorang karyawan di perusahaan (Iskandar *et al*, 2019). Pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* dapat terjadi, jika karyawan menganggap dirinya telah menjadi bagian atau keluarga dalam organisasi tersebut (Putra dan Sagung, 2016). Menurut Iskandar *et al.*, (2019) menyatakan ada hubungan positif antara komitmen organisasional dengan OCB, karyawan yang memiliki rasa keterlibatan yang tinggi dalam perusahaan akan menimbulkan perasaan positif sehingga dapat berorientasi pada kerjasama sehingga menghasilkan pekerjaan yang baik. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: **H2: Ada pengaruh signifikan dan positif antara komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behaviors* pada karyawan Bank Sultra Kantor Cabang Utama.**