

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

1. Agus Triyanto dan The Elisabeth Cintya Santosa, 2009. Penelitian tentang *organizational citizenship behavior* (OCB) dan pengaruhnya terhadap keinginan keluar dan kepuasan kerja karyawan. Dengan menggunakan *purposive sampling* karena sampel yang digunakan adalah anggota kepolisian murni dan tidak termasuk pegawai negeri sipil, penggunaan metode ini dimaksudkan agar sampel yang dipilih didasarkan pada ciri-ciri dari populasi yang telah ditentukan oleh peneliti dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan oleh peneliti. Hasil penelitian ini adalah tingginya OCB menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja. Begitu pentingnya OCB dikelola dengan baik untuk mencegah keinginan keluar dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada organisasi kepolisian di wilayah “X” di Jawa Barat karena bila *turnover* tinggi, organisasi perlu mengeluarkan biaya-biaya pelatihan dan perekrutan karyawan baru serta tidak produktifnya organisasi sedangkan dampak dari semakin tingginya kepuasan kerja maka produktivitas organisasi akan meningkat.
2. Willyanto, M. Y., & Hartawan, P. C. (2013). Penelitian ini difokuskan pada OCB, kualitas layanan, dan kepuasan konsumen dimana penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh OCB terhadap kualitas layanan dan kepuasan konsumen di Hotel JW Marriott Surabaya. Populasi dan sampel

dalam penelitian ini adalah konsumen dan karyawan tetap *Sales & Marketing, Front Office* dan Restoran Pavilion Hotel JW Marriott Surabaya dengan menggunakan metode *Convenience Sampling*. Penelitian ini menggunakan *Smart PLS*. Hasil analisa yang diperoleh menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen, OCB tidak berpengaruh terhadap Kualitas Layanan, Kualitas Layanan berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen Hotel JW Marriott Surabaya.

3. Ardianto, F. (2012). Pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar kerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT. Madu Baru Yogyakarta. Penelitian ini dilakukan pada PT. Madu Baru Yogyakarta, pengambilan data dilakukan bulan juni sampai bulan juli 2012. Data yang digunakan data primer. Metode pengolahan data dan analisis data menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan analisis deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = $0,037 < \text{Level of Significant} = 0,05$, ada pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap keinginan keluar kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = $0,025 < \text{Level of Significant} = 0,05$, ada pengaruh signifikan antara *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi karyawan merasakan *organizational citizenship behavior* terhadap organisasi maka tingkat keinginan keluar akan rendah dan OCB memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi karyawan merasakan

organizational citizenship behavior terhadap organisasi maka kepuasan kerja akan tinggi. Hal ini dapat di artikan bahwa pentingnya OCB untuk dikelola dengan baik untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

Penelitian sekarang:

1. Abdul Fadholi, 2013. Melakukan penelitian tentang pengaruh *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja, menggunakan analisis regresi berganda. Dimana OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan engan variabel *Conscientiousness* (kesadaran nurani) yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pembangkit Jawa-Bali unit pembangkit Gresik.

Tabel 2.1

Perbedaan dan persamaan dengan peneliti terdahulu

Nama	Judul	Penelitian	Hasil
1. Agus Triyanto dan The Elisabeth Cintya Santosa, 2009	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan	Menggunakan <i>purposive sampling</i> penggunaan metode ini ini dimaksudkan agar sampel yang dipilih didasarkan pada ciri-ciri dari populasi yang telah ditentukan oleh peneliti dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan oleh peneliti	Tingginya OCB menyebabkan tingginya keinginan keluar dan meningkatkan kepuasan kerjabila <i>turnover</i> tinggi, organisasi perlu mengeluarkan biaya-biaya pelatihan dan perekrutan karyawan baru serta tidak produktifnya

			organisasi sedangkan dampak dari semakin tingginya kepuasan kerja maka produktivitas organisasi akan meningkat
2. Willyanto, M. Y., & Hartawan, P. C. (2013)	Organization Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kualitas Layanan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel JW Marriott Surabaya	Menggunakan metode <i>Convenience Sampling</i> serta menggunakan <i>Smart PLS</i>	Hasil analisa yang diperoleh menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen, OCB tidak berpengaruh terhadap Kualitas Layanan, Kualitas Layanan berpengaruh terhadap Kepuasan Konsumen Hotel JW Marriott Surabaya.
3. Ardianto, F. (2012)	Pengaruh <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap keinginan keluar kerja dan kepuasan kerja karyawan pada	Menggunakan analisis <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM) dan analisis deskriptif	Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,037 < <i>Level of Significant</i> = 0,05, ada pengaruh

	PT. Madu Baru Yogyakarta		signifikan antara <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap keinginan keluar kerja dan hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas-statistik = 0,025 < Level of Significant = 0,05,ada pengaruh signifikan antara <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kepuasan kerja.
--	-----------------------------	--	---

Penelitian sekarang:

1. Abdul Fadholi, 2013	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pembangkit Jawa-Bali unit pembangkit Gresik	Menggunakan analisis regresi berganda	Dimana OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dengan variabel <i>Conscientiousness</i> (kesadaran nurani) yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Pembangkit Jawa-Bali unit pembangkit Gresik
---------------------------	---	---------------------------------------	--

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diperkenalkan oleh Bateman & Organ *et al.* (1983; dalam Budihardjo, 2004:11) dan telah dibahas secara detail oleh Organ tahun 1988. Namun jauh sebelum tahun tersebut Barnard (1938; dalam Budihardjo, 2004:11) mempergunakan konsep OCB dan menyebutnya sebagai kerelaan bekerja sama (*willingness to cooperate*). Pada Katz (1964), menggunakan konsep serupa dan menyebutnya sebagai inovatif dan perilaku spontan (*innovative and spontaneous behaviours*).

John (1983) mengemukakan, “*Organizational behavior is a rather general term that refers to the attitudes and behaviors of individuals and groups in organizations. The discipline or field organizational behavior involves the systematic study of these attitudes and behaviors. Thus, the field is concerned with both personal and interpersonal issues in an organization context.*” Nirman 1996, mengartikan pernyataan Johns tersebut sebagai, “perilaku organisasi adalah suatu istilah yang agak umum yang menunjukkan pada sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi yang berkenaan dengan studi yang sistematis tentang sikap dan perilaku baik yang menyangkut pribadi maupun antarpribadi dalam konteks organisasi.”

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berhubungan dengan tatanan perilaku umum yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bantuan, *discretionary*, dan menjadi kebutuhan pekerjaan normal (Budihardjo, 2004:12). Moorman dan Blakely (1985; dalam Budihardjo, 2004:12) menangkap bahwa perasaan atas

OCB ketika mengindikasikan satu warga yang baik sebagai karyawan yang menawarkan dukungan pada organisasi, ketika kebutuhan tersebut tidak merupakan kebutuhan secara verbal. Pembelajaran tentang OCB telah berkembang pesat dalam beberapa tahun (Farh *et al.*, 1997, *dalam* Budihardjo, 2004:13) dan telah mengidentifikasi kepentingan untuk efektifitas organisasi dan tim (Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Podsakoff *et al.*, 1996; *dalam* Budihardjo, 2004:13). Beberapa definisi OCB sebagai berikut:

- a. Menurut Organ (1988; *dalam* Hoffman *et al.*, 2007) OCB adalah sebuah tipe spesial dari kebiasaan kerja yang mendefinisikan sebagai perilaku individu yang sangat menguntungkan untuk organisasi dan merupakan kebebasan memilih, secara tidak langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal.
- b. Menurut Organ (1988; *dalam* Saragih & Joni, 2007) OCB adalah perilaku yang membangun, tetapi tidak termasuk dalam job description formal karyawan.
- c. Johns (1996; *dalam* Budihardjo, 2004) mengemukakan bahwa OCB memiliki karakteristik perilaku sukarela/extra-role behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa saran atau perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.
- d. Perilaku termasuk menolong karyawan dengan pekerjaannya ketika karyawan tersebut tidak hadir, orientasi menolong karyawan baru dalam departemen tempatnya bekerja, pendamping supervisor dengan tugas-

tugasnya, sebaik supervisor tersebut datang lebih awal atau staying late (Lambert, 2000; *dalam* Cardona, 2003).

- e. Menurut Ehrhart (2004; *dalam* Khalid & Ali, 2005) OCB didefinisikan sebagai perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan social serta lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) berhubungan dengan informal, perilaku prososial yang dipesan oleh karyawan dengan sukarela untuk membantu karyawan lain dalam suatu pekerjaan (Mackenzie, Podsakoff & Fetter, 1993; Ensher, 2001; *dalam* Budihardjo, 2004). Sebagai perilaku yang digunakan untuk menolong karyawan lain menyelesaikan sebuah proyek, memberikan bantuan saran atau sugesti, dan menawarkan umpan balik yang positif dalam tugas kerja (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff, Mackenzie & Hui, 1993; *dalam* Budihardjo, 2004).

Perilaku ini adalah sebuah pilihan yang dilakukan oleh individu, bahwa merupakan kelalaian karyawan yang secara tidak umum telah dipahami sebagai hukuman. Para sarjana memiliki pandangan berbeda tentang penghormatan terhadap OCB. Smith, Organ & Near (1983; *dalam* Jewett & Scholar, 2003) mengkonsepkan OCB dengan 2 dimensi: *altruism* (target perilaku secara spesifik pada saat membantu individu) dan pemenuhan secara umum (pemenuhan perilaku direfleksikan dengan peraturan secara umum, norma dan harapan-harapan).

Robbin, SP., (1984 dan 1986) *dalam* Sopiah 2008, lebih jauh mengemukakan, "*Behavior concern it self with the actions people do that can be observed or measured.*" (perilaku yang berkenaan dengan tindakan-tindakan

manusia yang dapat diamati atau diukur). Kemudian (Organ, 1988; dalam Hoffman, 2007) mengidentifikasi 5 dimensi tentang OCB, yaitu: *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness* dan *sportsmanship*.

Uraian bagian OCB yang dikemukakan oleh Organ (1988; dalam Hoffman, 2007), terdiri dari:

1. *Altruism*

Menunjukkan suatu pribadi yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menghadapi pekerjaan yang sulit.

2. *Courtesy*

Menunjukkan suatu perilaku membantu orang lain secara sukarela dan bukan merupakan tugas serta kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan perilaku membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini juga disebut *altruism*, *peace making*, atau *cheerleading*.

3. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga aktif mengemukakan gagasan-gagasannya serta ikut mengamati lingkungan

bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

4. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela untuk meningkatkan cara dalam menjalankan pekerjaannya secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuannya dalam bekerja demi peningkatan organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar wewenangnya. Misalnya, mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi.

5. *Sportmanship*

Menunjukkan suatu kerelaan/toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu daya toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang atau bahkan tidak menyenangkan. Menurut Podsakoff (2000; dalam Budihardjo, 2004) dimensi ini kurang dapat perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan pula bahwa sportmanship seharusnya memiliki cakupan yang lebih luas: dalam pengertian individu tidak hanya menahan ketidakpuasan tetapi individu tersebut harus tetap bersikap positif serta bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri demi kelangsungan

organisasi. Misalnya, saat dirinya tidak nyaman dengan kondisi pekerjaannya.

Organ (2006) menyatakan bahwa OCB bisa memberikan kontribusi bagi kesuksesan organisasi dan keunggulan bersaing bagi organisasi dengan cara:

- a. Meningkatkan produktifitas rekan kerja.
- b. Membuat penggunaan sumber daya menurun sehingga teersedia lebih banyak.
- c. Mengurangi kebutuhan untuk menyediakan sumber daya.
- d. Memperlancar pengkoordinasian.
- e. Memperkuat kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai-pegawai terbaik.
- f. Meningkatkan kinerja organisasi.
- g. Beradaptasi secara lebih efektif terhadap perubahan lingkungan.

Merujuk pendapat Organ (2006) *dalam* Sani, 2011:14), OCB adalah perilaku individu ekstra, karena prinsip utama OCB adalah diagresikan untuk beberapa periode waktu dan banyaknya orang yang melakukannya maka perilaku ini bisa meningkatkan efektifitas organisasional. Hal ini disebabkan karena OCB memegang peranan penting dalam proses pertukaran social secara timbal balik (Resiprokal) dalam organisasi. Norma keuntungan timbal balk mencakup pengertian dalam melakukan OCB kepada orang lain tersebut akan memberikan respon yang sama atau melakukan resiprositas kepada organisasi atau kepada orang lain sebagai wujudan terima kasih. OCB dalam konteks teori organisasi menurut Organ (2006), muncul karena adanya sistem kerjasama dan kesediaan

dari orang-orang untuk memberikan kontribusi dan berupaya kedalam sebuah sistem kerjasama dan menjadi syarat mutlak dalam organisasi.

Menurut Organ (*dalam* Susilo, 2007) ada beberapa hal yang terkait dengan munculnya perilaku OCB antara lain :

- Budaya dan iklim organisasi. Kedua hal tersebut terkait dengan kepuasan seorang pegawai dengan pekerjaannya, menerima perlakuan yang baik dan penuh perhatian dari atasan serta percaya akan diperlakukan adil oleh perusahaan. Ketika seorang pegawai merasakan ketiga hal tersebut, maka perilaku OCB akan muncul.
- Persepsi terhadap dukungan organisasional. Maksud dari pernyataan tersebut adalah seorang pegawai akan menunjukkan perilaku yang lebih dari standar ketika mereka merasa mendapatkan dukungan dari perusahaan.
- Persepsi terhadap kualitas hubungan / interaksi atasan bawahan. Apabila interaksi antara atasan-bawahan memiliki kualitas 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 dari bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka.
- Masa Kerja. Seorang pegawai yang telah lama bekerja dalam sebuah perusahaan akan memiliki kedekatan dan keterikatan yang kuat dengan perusahaan sehingga ia akan menunjukkan perilaku OCB.

- Jenis Kelamin. Wanita lebih tinggi menunjukkan perilaku OCB daripada laki – laki khususnya yang terkait dengan perilaku meolong rekan kerja yang mengalami kesulitan karena wanita lebih penting dalam membangun relasi

Banyak peneliti yang mengadakan riset mengenai perilaku OCB dan hasilnya menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh pada efektifitas kinerja organisasi. Menurut Podsakoff dan Mackenzie (*dalam* Ahdiyana, 2007) efektifitas yang terjadi dalam organisasi, antara lain:

- OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja. Salah satu contohnya adalah seorang pegawai yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
- OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan. Hal ini ditunjukkan beberapa hal salah satunya seperti pegawai yang memiliki *conscientiousness* tinggi akan meminimalkan pengawasan manager sehingga manager dapat melaksanakan tugas yang penting.
- OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok. Hal ini terlihat ketika pegawai memperlihatkan perilaku menolong dimana perilaku tersebut dapat meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) sebuah kelompok. Ketika suatu kelompok memiliki ketiga hal tersebut,

seorang manajer tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.

- OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja. Salah satu contoh perilaku yang terkait dengan hal ini adalah ketika seorang pegawai menampilkan perilaku *courtesy* seperti memberi informasi tentang pekerjaan kepada anggota dari tim lain akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
- OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Ketika seorang pegawai membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.
- OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Ketika karyawan menampilkan perilaku *Conscientiousness* misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Prilaku kewargaan organisasi mencakup kegiatan yang membentuk sosial dan psikologis organisasi, berfungsi sebagai katalis untuk kegiatan tugas dan proses, tidak berada pada deskripsi kontrak pekerjaan. Contoh dari prilaku kewargaan organisasi adalah bekerja sama dengan karyawan lain untuk menyelesaikan tugas-tugas, bekerja ekstra pada proyek meskipun tidak diperlukan atau sukarela untuk mengorganisir kegiatan sosial organisasi.

Novliadi (2007) melaporkan bahwa Organ (1988) telah menyimpulkan kinerja kontekstual biasanya di sebut sebagai prilaku kewargaan organisasi. Organ telah mendefinisikan prilaku kewargaan organisasi sebagai bentuk ;

1. Prilaku kebebasan individu yang secara tidak langsung memberikan kontribusi, keefektifan dan keefesienan serta menguntungkan untuk organisasi.
2. Tidak terdapat dalam kewajiban peran formal maupun dalam kontrak kerja.
3. Tidak memiliki kompensasi.

Sikap prilaku kewaragaan organisasi dapat memiliki efek menguntungkan pada organisasi seperti pelumas pada aspek-aspek berbagai mesin sosial, meningkatkan efisiensi dan mengurangi gesekan di antara karyawan. Keberhasilan suatu organisasi tergantung pada peran yang ditentukan oleh prilaku kewargaan organisasi guna kelangsungan hidup dan efektivitas organisasi.

OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasikan perilaku sehingga dia dapat disebut sebagai anggota yang baik (Sloat,1999). Perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai makhluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai makhluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Sebagai makhluk sosial, manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan

meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakkan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. Borman dan Motowidlo (1993) menyatakan bahwa OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi (*organizational performance*) karena perilaku ini merupakan “pelumas” dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan suatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melakukan suatu yang lebih hanya terjadi jika guru memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang di luar kewajibannya, tidak memperhatikan kepentingan diri sendiri (Sloat, 1999), tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam bekerjasama dengan teman sekerja dan menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Organ dan Konovski, 1989).

OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, transformasi sumber daya, keinovasian dan keadaptasian (Organ, 1988) serta kinerja organisasi secara keseluruhan (Netemeyer, dkk., 1997) termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah di antara unit-unit kerja dengan cara kolektif dan interdependensi.

Kemudian juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan (MacKenzie, dkk., 1998; Motowidlo dan Van Scotter, 1994). Selain itu OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja (Organ, 1988) dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja (Organ dan Ryan, 1995) yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Vandenberg dan Lance, 1992).

Perilaku tersebut tidak akan mendapat imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi (Bateman dan Organ, 1983). Eisenberger (1990) mengungkapkan bahwa perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi pada tingkat kesejahteraan guru dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Persepsi karyawan yang baik terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/POS*) kepada kualitas kehidupan kerja mereka

akan menimbulkan rasa “hutang budi” dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila 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 bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka. Sebelum Organ mengintroduksi Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi Garg dan Rastogi,(2006). Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif, dan *responsive* (Garg dan Rastogi, 2006; Koberg dan Boss, 2005).

2.2.2 Dimensi-Dimensi *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Beberapa penelitian menemukan bukti bahwa OCB berhubungan dengan perilaku etika, dan juga menyangkut esensi dari performa kerja individual. Dua dimensi OCB yang penting menurut Williams dan Anderson (1991) dikenal sebagai OCB-*Individual* (OCB-I,*altruism*, mendahulukan kepentingan orang lain)

yang segera memberikan manfaat khusus individual dan secara tidak langsung melalui kontribusi terhadap organisasi (misalnya membantu rekan yang tidak masuk bekerja, memberikan perhatian secara pribadi kepada pekerja lain) dan OCB-*Organizational* (OCB-O, *compliance*, kerelaan) yang memberikan manfaat terhadap organisasi secara umum (misalnya memberikan nasihat kepada karyawan yang mangkir bekerja).

Dimensi yang paling sering digunakan untuk mengkonseptualisasi OCB adalah dimensi-dimensi yang dikembangkan oleh Organ (1988). Menurut Podsakoff studi dari Katz pada tahun (1964) tentang perilaku inovatif dan spontanitas mempengaruhi penelitian-penelitian OCB saat ini sehingga dimensi-dimensi dari OCB terkait dengan dimensi dari studi yang dilakukan oleh Katz (Hannah, 2006). Katz menyebutkan ada lima dimensi, yaitu:

1. *Cooperating with others,*
2. *Protecting the organization,*
3. *Volunteering constructive ideas,*
4. *Self-training,* dan
5. *Maintaining a favorable attitude toward the company.*

Menurut Podsakoff, ada tujuh jenis atau dimensi OCB yang pernah digunakan oleh para peneliti (Hannah, 2006). Ketujuh dimensi tersebut meliputi:

1. Perilaku menolong (*helping behavior*), merupakan bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau mencegah terjadinya

- permasalahan yang terkait dengan pekerjaan (*workrelated problem*). Organ (1983) membagi dimensi ini dalam dua kategori yaitu *altruism* dan *courtesy*.
2. *Sportsmanship*, didefinisikan kemauan atau keinginan untuk menerima (toleransi) terhadap ketidaknyamanan yang muncul dan *imposition of work without complaining*.
 3. *Organizational loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image* positif tentang organisasi, membela organisasi dari ancaman eksternal, mendukung dan membela tujuan organisasi.
 4. *Organizational compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi organisasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.
 5. *Individual initiative*, merupakan bentuk *self-motivation* individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melampaui standar/level yang ditetapkan. Organ (1983) menamakan dimensi ini sebagai *conscientiousness* dan mengatakan bahwa dimensi ini sulit dibedakan dengan kinerja *in-role*.
 6. *Civic virtue*, merupakan bentuk komitmen kepada organisasi secara makro atau keseluruhan seperti menghadiri pertemuan, menyampaikan pendapat atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.
 7. *Self-development*. George dan Brief mendefinisikan dimensi ini sebagai bentuk perilaku individu yang sukarela meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sendiri seperti mengikuti kursus, pelatihan,

seminar atau mengikuti perkembangan terbaru dari bidang yang ia kuasai (Podsakoff, 2000).

Sementara ada empat faktor yang mendorong munculnya OCB dalam diri karyawan. Keempat faktor tersebut adalah karakteristik individual, karakteristik tugas/pekerjaan, karakteristik organisasional dan perilaku pemimpin (Podsakoff, 2000). Karakteristik individu ini meliputi persepsi keadilan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan persepsi dukungan pimpinan, karakteristik tugas meliputi kejelasan atau ambiguitas peran, sementara karakteristik organisasional meliputi struktur organisasi, dan model kepemimpinan.

Menurut Organ (1988) dalam Dwi Hardaningtias, Unair (2007), OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Altruism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa.
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi.
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan.
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negatif dari

organisasi, *sportsmanship* menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Dalam pengukuran ini menggunakan skala Morison *dalam* Dwi (2007) yang dapat dijadikan sebagai kisi-kisi instrumen yang dijelaskan sebagai berikut:

Kategori 1 *Altruism* meliputi:

1. Perilaku membantu orang tertentu.
2. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat.
3. Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*.
4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
5. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk.
6. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan.
7. Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta.
8. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan.
9. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 *Conscienceintiousness* meliputi:

1. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya.
2. Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai.
3. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.

4. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon.
5. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan.
6. Datang segera jika dibutuhkan.
7. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Civic Virtue* meliputi:

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh.
2. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat.
3. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi.
4. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu.
5. Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 *Cortesy* meliputi:

1. Keterlibatan dalam fungsi –fungsi yang membantu organisasi.
2. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi.
3. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting.
4. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental.

Kategori 5 *Sportmanship* meliputi:

1. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi.
2. Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi.
3. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi.

4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

2.2.3 Manfaat *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

1. OCB meningkatkan produktivitas rekan kerja:
 - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut,
 - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. OCB meningkatkan produktivitas manajer:
 - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja,
 - b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan:
 - a. Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan,

- b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting,
 - c. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut,
 - d. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.
4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok:
- a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
 - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang
5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja:

- a. Menampilkan perilaku *civie virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efisiensi kelompok,
 - b. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik:
- a. Perilaku menolong dapat meningkatkan moral dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik.
 - b. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.
7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi:
- a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja.

- b. Karyawan yang *conscientious* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan:
- a. Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat,
 - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi,
 - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.2.4 OCB Menurut Islam

Sebagai makhluk sosial pula manusia membutuhkan orang lain. Tak hanya sebagai teman dalam kesendirian, tetapi juga partner dalam melakukan sesuatu. Entah itu aktivitas ekonomi, social, budaya, politik maupun amal perbuatan yang

terkait dengan ibadah kepada Tuhan. Di sinilah tercipta hubungan untuk saling tolong menolong antara manusia satu dengan yang lainnya.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ
الْعِقَابِ ﴿٢﴾

”Hendaklah kamu tolong menolong dalam kebaikan dan ketaqwaan, dan janganlah saling membantu dalam perbuatan dosa dan permusuhan. Dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah amat keras dalam hukumannya.”(Surat Al Maidah ayat 2)

Melalui ayat ini Allah swt. menyuruh umat manusia untuk saling membantu, tolong menolong dalam mengerjakan kabaikan/kebajikan dan ketaqwaan. Sebaliknya Allah melarang kita untuk saling menolong dalam melakukan perbuatan dosa dan pelanggaran. (Nurcholish, 2008)

Sebagai contoh sikap saling menolong dlm kebaikan & ketakwaan, Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa Sallam bersabda: Bantulah saudaramu, baik dalam keadaan sedang berbuat zhalim atau sedang teraniaya. Ada nan bertanya: “Wahai Rasulullah, kami akan menolong orang nan teraniaya. Bagaimana menolong orang nan sedang berbuat zhalim?” Beliau menjawab: “Dengan menghalanginya melakukan kezhaliman. Itulah bentuk bantuanmu kepadanya. ”
[HR. al-Bukhâri]

Dalam hadits lain, beliau Shallallahu ‘Alaihi Wa Sallam bersabda:

اَلْ عَلَى الْخَيْرِ كَفَا عَلَيْهِ الدَّ

Orang nan menunjukkan (sesama) kepada kebaikan, ia bagaikan mengerjakannya.
[HR. Muslim](Nurcholis, 2008)

Orang berilmu membantu orang lain dengan ilmunya. Orang kaya membantu dengan kekayaannya. Dan hendaknya kaum Muslimin menjadi 1 tangan dalam membantu orang nan membutuhkan. Jadi, seorang Mukmin setelah mengerjakan suatu amal shalih, berkewajiban membantu orang lain dengan ucapan atau tindakan nan memacu semangat orang lain untuk beramal.

2.3 Kepuasan Kerja

Menurut Howell dan Dipboye (1986), kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya (Munandar, 2006, h.350 *dalam* Nur Inayah Dipuri, 2010). Di dalam Munandar (2006, h.350 *dalam* Nur Inayah Dipuri, 2010), Locke berpendapat tenaga kerja yang puas dengan pekerjaannya merasa senang dengan pekerjaannya. Menurut Locke, dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dikatakan selanjutnya bahwa, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, situasi serta kerjasama dengan atasan dan sesama rekan kerja (Tiffin, 1958; *dalam* Setiawan, 2005). Kepuasan kerja adalah kesenangan atau emosi positif yang membagi hasil dari prestasi kerja atau pengalaman (Locke, 1976; *dalam* Lima & Caetano, 2001). Menurut Locke & Hudson (1999; *dalam* Sibarani, 2006) kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum karyawan terhadap pekerjaan

keseluruhan atau terhadap setiap aspek yang berkaitan dengan perlakuan yang diterima karyawan di tempat kerjanya.

Brayfield dan Rothe (*dalam* Pangabean, 2004 *dalam* Sani, 2011) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah dapat diduga dari sikap seseorang dengan pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja sangat tergantung dari apa yang diinginkan seseorang dari pekerjaan tersebut dan apa yang akan diperoleh dari hasil pekerjaan tersebut. Sehingga seseorang akan merasa puas adalah karena mempunyai banyak pilihan dan banyak mendapatkannya.

Terdapat 3 teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja menurut Rivai, 2004 (*dalam* Sani, 2011:12), ketiga teori adalah:

1. *Discrepancy Theory* (teori ketidaksesuaian)

Dalam teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian apabila kepuasan yang diperoleh melebihi yang diinginkan, maka akan merasa lebih puas. Sehingga dapat ketidakpuasan yang bersifat positif, sehingga kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara suatu yang diinginkan akan didiapat dengan apa yang akan dicapainya.

2. *Equality Theory* (Teori Keadilan)

Dalam teori ini dijelaskan bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidaknya rasa keadilan dalam situasi kerja, artinya bahwa seseorang dalam memahami keadilan apabila dia mendapatkan imbalan sesuai dengan apa yang menjadi kesepakatan

bersama. Rasa keadilan sangat menentukan kepuasan seseorang, semakin puas seseorang maka keadilan dapat diterapkan dalam pekerjaan atau organisasi. Terdapat beberapa komponen utama dalam teori ini adalah: input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah suatu yang bernilai bagi karyawan yang akan mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas, peralatan dan perlengkapan untuk melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai yang dianggap yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti gaji/upah, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk beraktualisasi diri.

3. *Two Factor Theory* (Teori dua faktor)

Dalam teori ini kepuasan dan ketidakpuasan merupakan hal yang berbeda. Dalam teori ini karakteristik pekerjaan dibagi menjadi *satisfied* dan *dissatisfied*. *Satisfied* adalah sebuah indikator yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, kesempatan berprestasi, memperoleh penghargaan dan promosi. Sedangkan *Dissatisfied* adalah sumber ketidakpuasan kerja, yang meliputi jumlah pembayaran yang tidak sesuai, pengawasan kerja yang ketat, hubungan antar pribadi yang tidak harmonis serta kondisi kerja yang tidak mendukung.

Adapun teori-teori lain yang dikemukakan oleh Locke antara lain:

1. Teori Pertentangan

Locke (Munandar, 2006 *dalam* Nur Inayah Diputrie, 2010, h.37) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai, antara lain:

- a. Pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima.
- b. Pentingnya apa yang diinginkan oleh individu.

Locke berpendapat, seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersiapkan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil-keluarannya (Munandar, 2006,h.354-355 *dalam* Nur Inayah Diputrie, 2010).

2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian

Lawyer berpendapat bahwa seseorang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misal rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang aktual mereka terima (Munandar, 2006,h.355 *dalam* Nur Inayah Diputrie, 2010).

2.3.1 Indikator Kepuasan Kerja

Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat digunakan job descriptive index (JDI) yang menurut Luthan, 1995 ada lima, yaitu pembayaran seperti gaji/upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepemimpinan, dan rekan kerja (Umar, 2004 *dalam* Triton, 2009).

Luthan (2004) menyebutkan terdapat beberapa indikator-indikator tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Kesesuaian pekerjaan dengan kepribadian
3. Upah dan promosi
4. Sikap rekan kerja, penyelia dan atasan
5. Kondisi lingkungan kerja

Menurut Dessler, 1993 (*dalam Sani, 2011*) kepuasan kerja seseorang dapat dilihat dari seberapa jauh tingkat penerimaan terhadap apa yang telah dikerjakan. Dessler mengungkapkan terdapat 6 (enam) indikator dalam meningkatkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Perlakuan yang adil dan sportif terhadap karyawan
2. Kesempatan menggunakan kemampuan secara penuh untuk mewujudkan diri.
3. Komunikasi yang terbuka dan saling mempercayai
4. Kesempatan bagi semua karyawan untuk berperan secara aktif dalam pengambilan keputusan.
5. Kompensasi yang cukup.
6. Lingkungan aman dan sehat.

2.3.2 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Strauss dan Sayles (1990) *dalam Sani (2011:15)* mengatakan bahwa faktor-faktor yang menentukan seorang pegawai dalam bekerja merasa puas dan tidak puas (job satisfaction) terhadap pekerjaannya meliputi:

1. Pengharapan, jika apa yang diterima sesuai dengan harapan, maka pegawai akan merasa puas.

2. Penilaian diri, artinya bahwa apa yang telah dikerjakan menurut diri sendiri merasa puas, maka itu merupakan sebuah kepuasan yang telah didapat.
3. Norma-norma sosial, kepuasan bisa didapat karena norma-norma budaya yang menjadi panutan dipatuhi, bukan dilihat dari material saja.
4. Perbandingan-perbandingan sosial, jika orang lain mempunyai pekerjaan yang lebih menarik maka pegawai yang bersangkutan akan merasa tidak puas.
5. Hubungan input dan output.
6. Keikatan, adanya ikatan emosional dan kultural akan menjadi tugas menjadi lebih mudah dan meningkatkan kepuasan kerja.
7. Dasar pemikiran.

Robbins (1996) dalam Sani (2011) menggaris bawahi bahwa kepuasan kerja ditempat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja, masih menurut Robbins untuk meningkatkan kepuasan kerja perlu faktor pendorong, faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah: (1) kerja yang secara mental menantang, (2) ganjaran yang pantas. (3) kondisi kerja yang mendukung, (4) rekan kerja yang mendukung, dan (5) kesesuaian kepribadian pekerjaan.

2.3.3 Variabel Kepuasan Kerja

Banyak indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Indikator-indikator itu sendiri dalam peranannya dalam memberikan kepuasan pada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut as'ad (2001:115) indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Kepuasan finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.
2. Kepuasan fisik, yaitu indikator yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan. Hal ini mencakup jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan suhu atau ruangan, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan dan umur karyawan.
3. Kepuasan sosial, yaitu indikator yang berhubungan dengan interaksi sosial antara sesama karyawan dengan atasan maupun antar karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya dan dengan lingkungan sekitar perusahaan.
4. Kepuasan psikologi, yaitu indikator yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, hal ini mencakup minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

2.3.4 Pentingnya Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja juga merupakan salah satu variable yang mempengaruhi prestasi kerja ataupun produktivitas para karyawan selain motivasi, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan aspek-aspek ekonomis, teknik serta keprilakuan lainnya.

Selain itu kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga

dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan terutama karyawan ahli/profesional yang sangat besar peranannya dalam pengoprasian perusahaan.

Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja biasanya mempunyai kehadiran dan perputaran yang baik, kurang aktif dalam serikat kerja dan terkadang prestasi kerjanya lebih baik dari pada yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Sebaliknya, apabila para karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja maka konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan adalah kemangkiran, kelambanan, perputaran kerja, pengunduran diri lebih awal, aktif dalam serikat kerja, terganggunya kesehatan fisik dan mentalnya para karyawannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif didalam lingkungan kerja atau perusahaan. Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan (*job rotation*), yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran (*job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugastugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat

mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya (*skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan *performancenya*, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari-hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per

minggu (*Flexitime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

4. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.

2.3.5 Kepuasan Kerja Menurut Islam

Dalam Islam, ketika seorang muslim telah mengalami kepuasan dalam arti kebutuhannya telah terpenuhi dan mengalami kelebihan dalam hal meteri hendaknya mengeluarkan sebagian hartanya seperti zakat, infak, dan shodaqoh sebagai bukti rasa syukur dan pernyataan terima kasih seorang hamba Allah SWT yang telah menganugraahkan rahmat dan nikmat-Nya yang berupa kakayaan.

Rahman (1995: 80) dalam mengeluarkan harta tersebut hendaknya berupa harta yang baik atau harta yang dicintainya. Hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surat AL-Baqarah 177 :

﴿لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَكِنَّ الْبِرَّ مَنْ
 ءَامَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَءَاتَى الْمَالَ عَلَى
 حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَابْنَ السَّبِيلِ وَالسَّائِلِينَ وَفِي
 الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَءَاتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا
 وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا
 وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ

Artinya : Bukanlah menghadapkan wajahmu ke arah timur dan barat itu suatu kebajikan, akan tetapi sesungguhnya kebajikan itu ialah beriman kepada Allah, hari kemudian, malaikat-malaikat, kitab-kitab, nabi-nabi dan memberikan harta

yang dicintainya kepada kerabatnya, anak-anak yatim, orang-orang miskin, musafir (yang memerlukan pertolongan) dan orang-orang yang meminta-minta; dan (memerdekakan) hamba sahaya, mendirikan shalat, dan menunaikan zakat; dan orang-orang yang menepati janjinya apabila ia berjanji, dan orang-orang yang sabar dalam kesempitan, penderitaan dan dalam peperangan. Mereka itulah orang-orang yang benar (imannya); dan mereka itulah orang-orang yang bertakwa. (Qs. Al-Baqarah : 177)

Ciri penting dari ciri utama dari orang-orang mu'min yang akan berhasil dalam hidupnya adalah kemampuannya untuk meninggalkan perbuatan yang melahirkan kemalasan (tidak produktif) dan gantinya dengan dengan amalan yang bermanfaat.

قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١﴾ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ﴿٢﴾
وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ ﴿٣﴾ وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ﴿٤﴾

Artinya : “Sungguh kamu beruntung orang-orang mu'min, yaitu orang-orang yang khusus dalam shalat mereka, dan orang-orang yang menjauhkan diri dari (perbuatan dan perkataan) yang tidak berguna. “(alMu'minuun: 1-4). (Hafidhuddin, 2003)

Islam sendiri mengajarkan umatnya untuk memiliki semangat bekerja dan beramal serta menjauhkan dari sikap malas. Artinya setiap pekerjaan yang dilakukan, dilaksanakan dengan sadar dalam kerangka mencari ridha Allah dan mengoptimalkan seluruh kapasitas dan kemampuan inderawi yang berada pada dirinya dalam rangka mengaktualisasikan tujuan kehidupannya.

2.4 Hubungan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk menganalisis konsekuensi kepuasan kerja terhadap variabel OCB (Organ & Lingl, 1995; Organ & Ryan,

1995; *dalam* Sibarani, 2006). Bowler & Brass (2003) menguji efek atas *social network ties* pada *performance* dan penerimaan *interpersonal citizenship behavior* (ICB) yang didefinisikan sebagai pendamping yang meliputi perasaan karyawan terhadap karyawan lain yang dimasukkan ke dalam *job description*. *Interpersonal citizenship behavior* (ICB) merupakan salah satu bentuk nilai dari OCB terhadap organisasi.

Penelitian di masa yang lalu telah menghubungkan *interpersonal citizenship behavior* (ICB) dengan atribut individual seperti kepuasan dan komitmen pada organisasi. Kepercayaan organisasi memiliki relasi positif terhadap kepuasan kerja (Ellis & Shockley Zolabak, 2001; *dalam* Lima & Caetano) dan OCB (Wech, 2002; *dalam* Lima & Caetano). Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

OCB secara luas telah terlihat berdampak pada efektifitas organisasi (Organ, 1988, 1997; Podsakoff *et al.*, 2000; *dalam* Kim, 2006). Terdapat hubungan substansial yang saling mendukung hubungan antara OCB dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, Bateman & Organ (1983; *dalam* Kim, 2006) menemukan hubungan yang signifikan diantara pengukuran umum dari kepuasan kerja dan *supervisory ratings* dari OCB. Puffer (1987; *dalam* Kim, 2006) menemukan hubungan yang signifikan antara pengukuran umum terhadap kepuasan kerja diantara *pro-social behavior* dan kepuasan kerja dengan *reward material*.

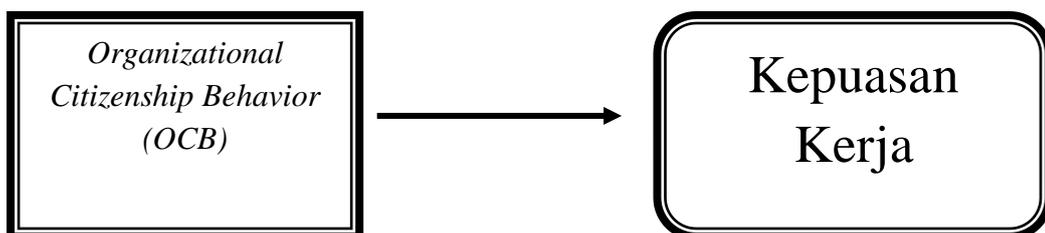
Organ (1988; *dalam* Kim, 2006); Organ & Kanovsky (1989; *dalam* Kim, 2006) telah beragumen dan mengadakan penelitian yang mendukung relasi

diantara kepuasan kerja dan OCB, begitu juga Wililiams & Anderson (1991; dalam Kim, 2006), Moorman (1993; dalam Kim, 2006) menemukan dukungan yang relatif penting secara kognitif antara OCB sebagai dampak OCB yang memprediksikan kepuasan kerja.

Secara umum karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya menginginkan penghargaan atas hasil performa kinerja baik yang dilakukannya, memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja, dan melanjutkan pekerjaan dalam organisasi tersebut. Itu berarti, karyawan menginginkan organisasinya menjadi tempat kerja yang baik, pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Karyawan mungkin tidak hanya berkonsentrasi pada hasil dari implementasi kinerjanya dan khawatir tentang iklim tujuan kebijaksanaan yang karyawan tersebut terima, tetapi karyawan juga lebih konsentrasi pada penyelesaian tugas dari rekan kerja dan kesuksesan organisasi. Demikian, karyawan secara sukarela membantu rekan kerja yang berhubungan dengan pekerjaannya, memberikan dukungan pada rekan kerja dalam organisasi sebagai bentuk penghargaan dari performa kinerja, dan mengambil *extra roles*, khususnya dalam kolektifitas budaya. Hal-hal diatas dapat disimpulkan bahwa OCB memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja.

2.5 Model Konsep

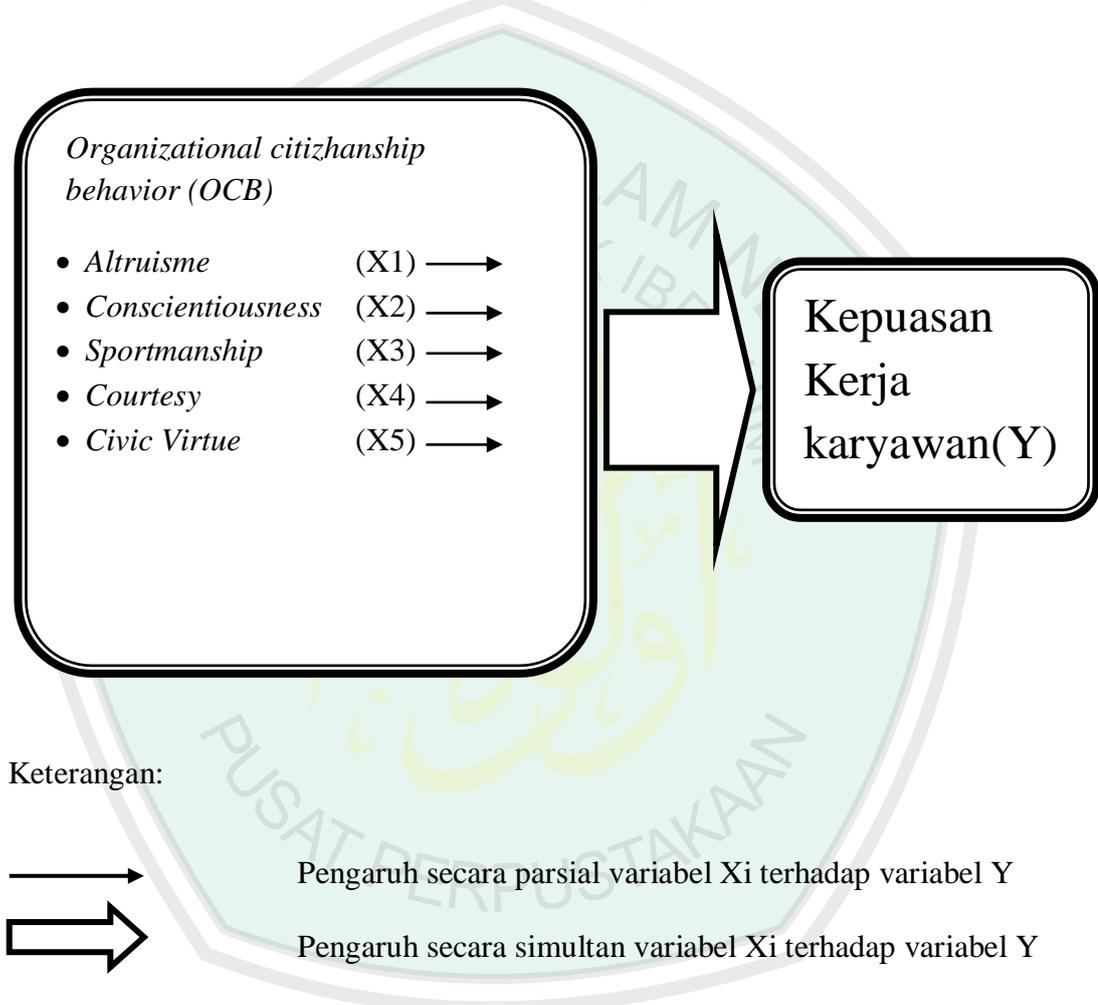
Dalam penelitian ini konsep penelitiannya adalah sebagai berikut:



2.6 Model Hipotesis

Agar variable tersebut dapat diamati dan diukur, maka perlu dijabarkan lebih lanjut kedalam bentuk hipotesis.

Gambar 2. Model Hipotesis



Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah dan model hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Ada pengaruh yang signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

- b. Ada pengaruh yang signifikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
- c. Variabel *Conscientiousness* yang berpengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.

