

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Hasil-hasil Penelitian terdahulu

Penelitian ini sebelumnya dilakukan oleh Hassanreza Zeinabadi dan Keyvan Salehi pada tahun 2011 dengan judul Peran keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja dan organisasi komitmen *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* guru: Mengusulkan model pertukaran sosial dimodifikasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan kuisisioner dengan alat uji PASW Statistik. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen. Perbedaan penelitian diatas dengan penelitian sekarang adalah variabel yang digunakan hanya komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Perbedaan yang lain terletak pada alat analisis yang digunakan. Penelitian Hassanreza Zeinabadi dan Keyvan Salehi memakai alat analisis PASW statistik, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis GeSCA.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Ahmad Sani dan Vivin Maharani pada tahun 2012 dengan judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja dosen UIN Malang efek mediasi dari *organizational Citizen Behavior (OCB)*. Penelitian ini berbentuk kuantitatif menggunakan kuisisioner. Kesimpulan dari penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB dan komitmen tidak berpengaruh langsung pada kepuasan

kerja. Perbedaan penelitian Ahmad Sani dan Vivin Maharani adalah variabel yang digunakan kepemimpinan transformasional, komitmen dan prestasi kerja.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Zaenabadi pada tahun 2010 dengan judul Keuasan Kerja dan Komitmen Organisasi sebagai anteseden Organizational citizen Behavior (OCB) guru. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif melalui kuisisioner dengan alat analisis menggunakan *Structural equation modeling* (SEM). Hasil penelitian ini adalah keuasan kerja berkorelasi positif terhadap organizational citizen behavior (OCB) dan komitmen berkorelasi positif organizational citizen behavior (OCB). Perbedaan penelitian Zaenabadi variabel yang digunakan adalah keuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel anteseden dan variabel yang dipengaruhi adalah *Organizational Citizen Behavior (OCB)*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabel komitmen organisasi sebagai variable mediasi dan variable keuasan kerja sebagai variable dan variable *Organizational Citizen Behavior (OCB)* sebagai variable endogen Perbedaan yang lain terletak pada alat analisis yang digunakan. Penelitian Zaenabadi alat yang digunakan *Structural equation modeling* (SEM) dengan software LISREL versi 8.72, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis GeSCA.

Penelitian yang terakhir saya ambil dari penelitian yang dilakukan Podsakof pada tahun 2009 dengan judul konsekuensi individu dan Perilaku Organizational Citizen Behavior (OCB) menggunakan alat uji meta analysis yang datanya diperoleh melalui kuisisioner. Kesimpulan penelitian tersebut adalah keuasan tidak berpengaruh pada Organizational Citizen Behavior (OCB). Perbedaan penelitian Podsakof variabel

yang digunakan Konsekuensi Individu dan *Organizational Citizen Behavior (OCB)*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan variabelnya adalah komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *Organizational Citizen Behavior (OCB)*. Perbedaan lain ada pada alat analisis data penelitian Podsakof alat penelitian menggunakan Meta analisis, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat analisis GeSCA. Dan apabila dibentuk dalam tabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Nama dan Judul	Variable	Metode Penelitian	Hasil
Hassanreza Zeinabadi dan Keyvan Salehi, (2011) Peran keadilan prosedural, kepercayaan, kepuasan kerja, dan organisasi komitmen Organizational	1. Prosedural justice 2. Trust 3. Job Satisaction 4. Commitment 5. <i>Organizational Citizenship Behaviors (OCB)</i>	Kuantitatif dengan alat PASW Statistik melalui kuisisioner.	1. Kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap komitmen 2. Kepuasan berpengaruh langsung terhadap OCB

<p>Citizenship Behavior (OCB) dari guru: Mengusulkan model pertukaran sosial dimodifikasi</p>			
<p>Ahmad Sani dan Vivin Maharani, 2012 dampak kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja dosen UIN Malang efek mediasi dari <i>organizational Citizen Behavior</i> (OCB)</p>	<p>1. Transformational Leadership 2. Commitment 3. <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> (OCB)</p>	<p>Kuantitatif dengan kuisisioner</p>	<p>1. komitmen tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan 2. kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB</p>
<p>Zaenabadi, 2010 Kepuasan kerja dan</p>	<p>1. Job Satisfaction 2. Commitment 3. <i>Organizational</i></p>	<p>Structural equation modeling</p>	<p>1. kepuasan kerja berkorelasi positif terhadap</p>

<p>komitmen organisasi sebagai anteseden Organizational Citizenship Behavior (OCB) guru</p>	<p><i>Citizenship Behaviors (OCB)</i></p>	<p>menggunakan LISREL versi 8.72, Kuisioner</p>	<p>OCB, 2. serta komitmen berkorelasi positif terhadap OCB</p>
<p>Podsakof at. All, 2009 Konsekuensi individu dan Organisasi-Organisasi Tingkat Kewarganegaraan Perilaku: Sebuah Meta-Analysis.</p>	<p>1. Individual 2. Organizational-Level Consequences 3. <i>Organizational Citizenship Behaviors (OCB)</i></p>	<p>Meta-Analysis menggunakan Kuisioner</p>	<p>kepuasan tidak berpengaruh pada OCB</p>
<p>Nur Ahmad Budi Yulianto (2014) Peran komitmen organisasi sebagai aspek mediasi pengaruh kepuasan</p>	<p>Komitmen Organisasi Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behaviors (OCB)</i></p>	<p>Kuantitatif GeSCA Melalui Kuisioner</p>	<p>Penelitian akan/ sedang dilakukan</p>

kerja terhadap <i>organizational citizen behavior (ocb)</i> Pegawai tetap Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang			
--	--	--	--

2.2 Kajian Teori

2.2.1 *Organizational Citizen Behavior* (OCB)

a. Definisi

Dewasa ini banyak kajian baru dan menarik di bidang sumber daya manusia. Manusia dijadikan sebagai subjek dan juga objek dalam penelitian-penelitian SDM untuk mencari hal-hal baru yang dapat dijadikan sebagai sumber peningkatan kemampuan manusia itu sendiri. Salah satu aspek baru yang diungkap tentang manusia adalah OCB (*Organizational Citizenship Behavior* / perilaku kewargaan karyawan).

Menurut Aldag dan Resckhe, (1997), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Organ (1999) Mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Organ juga mencatat bahwa *organizational citizens behavior (OCB)* ditemukan sebagai alternative pengkelasan pada hipotesis kepuasan berdasarkan performen.

Sikap perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh perusahaan dalam memberikan pelayanan dengan baik yang menurut Organ *et al*, 2006 (Pantja Djati, 2012) dikenal dengan istilah *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Menurut Podsakoff *et al*. (2000), OCB dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan. Pertama, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. Kedua, OCB dapat membantu meningkatkan produktivitas manajerial. Ketiga, OCB dapat membantu mengefisienkan penggunaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan produktif. Keempat, OCB dapat menurunkan tingkat kebutuhan akan penyediaan sumberdaya organisasional untuk tujuan-tujuan

pemeliharaan karyawan. Kelima, OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Keenam, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM-SDM handal dengan memberikan kesan bahwa organisasi merupakan tempat bekerja yang lebih menarik. Ketujuh, OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi. Dan terakhir, OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan-perubahan lingkungan bisnisnya.

Contoh OCB termasuk membantu karyawan lain, relawan untuk hal-hal yang tidak diperlukan, membuat saran inovatif untuk meningkatkan departemen, tidak menyalahgunakan hak-hak rekan kerja, tidak mengambil istirahat ekstra, dan menghadiri pertemuan elektif perusahaan (Kidwell et al., 1997, Salehi & Gholtash, 2011).

Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB. Menurut Sidors *et.al*, 2001 meningkatnya perilaku OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor yang berasal dari dalam diri karyawan (internal) seperti moral, rasa puas, sikap positif, dsb sedangkan faktor yang berasal dari luar karyawan (eksternal) seperti sistem manajemen, sistem kepemimpinan, budaya perusahaan.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan

kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal. Tidak berkaitan langsung dengan sistem reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

Menurut Ilfi Nurdiana (2011) OCB dalam islam didentikkan dengan perilaku ikhlas, yakni beribadah dan bekerja semata-mata karena Allah tidak ingin mendapat pujian dari orang lain ataupun mendapat imbalan materi. Hal ini diterangkan dalam al-Qur'an surat An-Nisa' ayat 125 yang berbunyi:

وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِّمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ وَاتَّبَعَ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا وَاتَّخَذَ

اللَّهُ إِبْرَاهِيمَ خَلِيلًا ﴿١٢٥﴾

125. dan siapakah yang lebih baik agamanya dari pada orang yang ikhlas menyerahkan dirinya kepada Allah, sedang diapun mengerjakan kebaikan, dan ia mengikuti agama Ibrahim yang lurus? dan Allah mengambil Ibrahim menjadi kesayanganNya.

Jadi pekerja yang ikhlas memiliki ciri-ciri kapasitas hati yang besar, memiliki kejernihan pandangan atau hati yang bersih, selalu memberi lebih dari yang diminta darinya bekerja tanpa pamrih, dan selalu menjaga hubungan baik sesama rekan kerja

ataupun orang lain di luar kerja. Orang yang ikhlas senantiasa beramal dengan sungguh-sungguh, baik dalam keadaan sendiri atau orang banyak, baik ada pujian atau tidak. Sesuai hadits nabi:

عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ قَالَ مَا الْعَمَلُ فِي أَيَّامٍ أَفْضَلُ مِنْهَا فِي هَذِهِ قَالُوا
وَلَا الْجِهَادُ وَلَا الْجِهَادُ إِلَّا رَجُلٌ جَرَّحَ يُخَاطِرُ بِنَفْسِهِ وَمَالِهِ فَلَمْ يَرْجِعْ بِشَيْءٍ

Nabi bersabda: Amal apakah di hari ini yang paling mulia? Mereka menjawab “jihad”, Nabi bersabda, “bukan jihad” tetapi seseorang yang keluar dengan mengorbankan diri dan hartanya dengan tanpa mengharapkan imbalan apapun.

Dari hadits tersebut dapat dipahami bahwa perbuatan yang mengorbankan diri atau harta demi kepentingan orang lain atau organisasi dengan tanpa mengharapkan imbalan atau reward apapun, maka perbuatan yang telah dilakukan tersebut lebih mulia daripada jihad atau perang di jalan Allah. Padahal jihad merupakan perbuatan yang paling mulia yang setara dengan keimanan itu sendiri, dan haji yang mabrur (HR. Bukhari:25). Hadits tersebut diatas dapat dijadikan sebagai landasan dasar tentang perilaku *citizenship*. Dengan demikian motif seorang muslim melakukan OCB adalah karena ingin mencari ridho Allah dan menginginkan kehidupan yang baik didunia dan akhirat.

Sedangkan menurut Saifuddin Zuhri (2012) Perilaku OCB merupakan perilaku kebaikan yang dikerjakan pada saat bekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa orang

melakukan kebaikan dalam bekerja maupun tidak, rahmat Allah akan selalu dekat pada orang-orang tersebut. Hal ini diterangkan dalam al-Qur'an surat al-A'raf ayat 56:

إِنَّ رَحْمَتَ اللَّهِ قَرِيبٌ مِّنَ الْمُحْسِنِينَ (٥٦)

Artinya: "...Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik." (Al-A'raf: 56)

Dapat diketahui OCB adalah kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal atau ikhlas dalam bekerja, serta mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi.

b. Dimensi OCB

Istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh Organ yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB (Chun-Fang Chiang dan Tsung-Sheng Hsieh, 2012):

- 1) *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional
- 2) *Civic Virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah.
- 3) *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.

- 4) *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
- 5) *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa jengkel.

Permasalahan utama yang muncul adalah bahwa penelitian di bidang ini lebih lanjut hanya terfokus pada *substantive validity*, ketimbang *construct validity* (Podsakoff, dkk, 2000). Karenanya, penelitian-penelitian empiris di bidang ini lebih menekankan hubungan dan pengaruh OCB terhadap konstruk-konstruk lainnya, ketimbang konseptualisasi dan pendefinisian konstruk OCB itu sendiri.

Berkaitan dengan hal tersebut, operasionalisasi dimensi-dimensi OCB di kalangan peneliti menjadi sangat beragam. Podsakoff dkk. (2000) misalnya, mengajukan 5 dimensi OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Sementara Van Dyne dkk, (1994), mengkonseptualisasikan 3 dimensi OCB yang diadopsi dari literatur-literatur politik klasik dan modern, yaitu *Obedience*, *loyalty*, dan *Participation*.

Perbedaan konseptualisasi terhadap satu konstruk ini menurut Podsakoff dkk. (2000), dapat menimbulkan bahaya-bahaya yang cukup serius, di antaranya dapat mengakibatkan pertentangan-pertentangan konotasi konseptual bagi orang-orang yang berbeda.

Sementara, literatur-literatur OCB mengindikasikan bahwa dimensi-dimensi yang berbeda-beda tersebut pada dasarnya memiliki kesamaan konsep. Dengan kata lain, terjadi pelabelan (penamaan) yang berbeda-beda terhadap dimensi yang sama,

yang pada gilirannya, mengakibatkan penggunaan-penggunaan ukuran yang tumpang tindih.

c. Faktor Yang Mempengaruhi OCB

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang akan memberikan kinerja yang melebihi harapan. Dalam dunia kerja yang dinamis seperti sekarang ini, dimana tugas semakin sering dikerjakan dalam tim dan fleksibilitas sangatlah penting, organisasi menjadi sangat membutuhkan karyawan yang mampu menampilkan perilaku kewargaan organisasi yang baik, seperti membantu individu lain dalam tim, memajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait dengan pekerjaan yang terjadi. Untuk dapat meningkatkan OCB karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya OCB.

1. Kepuasan Kerja

Organ pada tahun 1983 melakukan penelitian yang hasilnya menunjukkan bahwa yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja. Sampai pada tahun 1990an, peneliti masih menitikberatkan pada kepuasan kerja sebagai *leading predictor* dari OCB (Organ dan Ryan dalam Diana, 2011). Begitu pula Greenberg dan Baron (dalam organ, podsakof, 2006) berpendapat bahwa karyawan yang merasa puas akan memberikan sesuatu kembali kepada organisasi yang telah memperlakukannya dengan baik, karyawan akan jujur terhadap rekan kerjanya.

2. Komitmen Organisasi

Faktor lain yang turut mempengaruhi OCB adalah komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasi akan merasa bahagia menjadi bagian dari organisasi tersebut, mempunyai kepercayaan dan perasaan yang baik terhadap organisasinya, dan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal dalam organisasi, serta bermaksud untuk melakukan apa yang terbaik bagi organisasi sehingga akan lebih memunculkan OCB. (Nurdiana, 2011)

Jadi faktor yang mempengaruhi OCB yang pertama adalah perbedaan individu seperti kemampuan, pengalaman, pelatihan, dan motivasi. Kedua, sikap kerja seperti komitmen organisasi, persepsi kepemimpinan dan kepuasan kerja. Ketiga sikap pada pekerjaan seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi profesionalisme. (Nurdiana, 2011)

3. Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja terkait dengan OCB karena pada keterlibatan kerja terdapat penilaian subyektif seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan. (Nurdiana, 2011)

4. Motivasi

Panner dalam Nurdiana (2011) menjelaskan bahwa yang dapat menyebabkan OCB adalah personality dan motivasi, yang mana sebelumnya belum ada peneliti yang menemukan bahwa motivasi menjadi penyebab munculnya OCB.

2.2.2 Komitmen Organisasi

a. Definisi

Komitmen organisasi merupakan faktor kunci yang menjelaskan tentang ilmu perilaku dan pengelolaan suatu organisasi berkaitan dengan hubungan antara individu dan organisasi. Penelitian tentang hal tersebut telah dilakukan oleh Raju dan Srivastava (1994); Mowday (1998); dan Gilbert & Ivancevich (1999) yang mendeskripsikan komitmen organisasi sebagai faktor yang menimbulkan pengikatan (*attachement*) dari individu terhadap organisasi (Utaminingsih, 2006)

Karyawan mempunyai komitmen pada organisasi dalam bentuk keinginan untuk selaras dalam pencapaian tujuan organisasi (Raju dan Srivastava, 1994; Mowday, 1998, utaminingsih, 2006). Peneliti tersebut berargumentasi bahwa usaha untuk mengetahui komitmen karyawan pada organisasi dilihat dari tingkat komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efektifitas pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Mobley (1978) komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat kekerapan identifikasi dan tingkat keterikatan individu kepada organisasi tertentu yang dicerminkan dengan karakteristik: adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi dan adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi.

Porter dalam penelitiannya menyatakan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai pengidentifikasian dan keterlibatan dari seorang individu terhadap organisasi tertentu (Meyer, Allen dan Smith, 1993).

Mowday dkk (1982) yang dikutip dwiyatno dan amalia mendefinisikan komitmen organisasi sejalan dengan pendapat Porter, yaitu sebagai sifat hubungan

antara pekerja dan organisasi. Individu yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari: (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut; (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut; dan (3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. (Tobing, 2006). Komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai suatu keadaan di dalam mana seorang karyawan memihak organisasi dan tujuan organisasi serta bersedia untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi yang bersangkutan (Blau, 1986; Boel, 1984). Komitmen organisasi merupakan indikator untuk mengukur derajat dan sejauh mana seorang karyawan memihak pada tujuan organisasi (Robins, 1996 dalam Tobing, 2006).

Komitmen organisasi mengacu pada tiga dimensi (Meyer and Allen, 1990). Pertama pekerja, pekerja dengan komitmen afektif yang kuat (*strong affective commitment*) akan terus melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya karena ingin berbuat lebih banyak bagi organisasi. Kedua, pekerja yang terlibat dalam organisasi karena didasarkan pada *continuance commitment* (kesadaran akan biaya harus dikeluarkan jika ia keluar dari perusahaan) tetap bertahan dalam organisasi. Dan ketiga, pekerja dengan komitmen normatif yang tinggi (perasaan membela organisasi meskipun ada tekanan sosial) merasa perlu untuk mempertahankan organisasi.

Dalam islam, keyakinan yang kuat untuk tetap berusaha dengan sungguh-sungguh dan bekerja keras tanpa putus asa dalam mencapai hasil yang maksimal haruslah dimiliki karyawan dalam mencapai tujuan bersama. Dengan kesungguhan ini maka akan mendorong adanya konsistensi pada diri karyawan untuk menjalankan konsekuensi dari segala resiko atas ikrar yang telah dibuat baik secara lahiriah maupun batiniyah (Lukmada, 2012). Allah telah berfirman dalam Surat Fushilat ayat 30:

إِنَّ الَّذِينَ قَالُوا رَبُّنَا اللَّهُ ثُمَّ اسْتَقَمُوا تَتَنَزَّلُ عَلَيْهِمُ الْمَلَائِكَةُ أَلَّا تَخَافُوا

وَلَا تَحْزَنُوا وَأَبْشِرُوا بِالْجَنَّةِ الَّتِي كُنتُمْ تُوعَدُونَ ﴿٣٠﴾

30. Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan: "Tuhan Kami ialah Allah" kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, Maka Malaikat akan turun kepada mereka dengan mengatakan: "Janganlah kamu takut dan janganlah merasa sedih; dan gembirakanlah mereka dengan jannah yang telah dijanjikan Allah kepadamu".

Dari ayat diatas dapat dipahami bahwa dengan adanya keteguhan hati yang kuat (keyakinan) dalam diri karyawan maka hal ini akan mendorong karyawan untuk tetap konsisten secara lahir maupun batin dalam menjalani kontrak dengan pihak perusahaan sampai tujuan bersama dapat tercapai. Keteguhan hati yang penuh

keyakinan untuk tetap konsisten inilah yang disebut dengan istiqomah. Balasan untuk orang istiqomah adalah tempat yang paling baik, itu adalah janji Allah kepada mahluknya, maka janganlah manusia meragukan janji tersebut (Lukmada, 2012).

Jadi komitmen organisasi merupakan kepercayaan (keyakinan) dan keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi secara konsisten (istiqomah) untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Aspek-aspek komitmen organisasi

Ada beberapa macam aspek-aspek yang mempengaruhi setiap individu untuk bisa komitmen dalam organisasi diantaranya:

Menurut Luthans yang dikutip Ristiani (2013) mengemukakan aspek komitmen organisasi yaitu:

- 1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota dalam organisasinya
- 2) Kerelaan untuk sungguh-sungguh berusaha demi kepentingan organisasi
- 3) Keyakinan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi

Allen & Meyer yang dikutip Setyaningrum (2013) menjabarkan tiga aspek yang merupakan karakteristik bagi komitmen yang kuat. Ketiga aspek tersebut adalah:

- a) Keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (Loyalitas kerja).

Individu dengan komitmen yang tinggi akan mempunyai loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Individu hanya mempunyai sedikit alasan untuk keluar dari organisasi dan tetap berkeinginan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi yang diikutinya. Keinginan untuk

mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini mencerminkan sikap loyalitas dan kesetiaan terhadap organisasi. Loyalitas juga tercermin dalam afeksi yang positif terhadap organisasi serta adanya rasa memiliki terhadap organisasi.

- b) Kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi (keterlibatan diri)

Keyakinan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen organisasi yang lain. Aspek tersebut tercermin dalam beberapa sikap, antara lain : adanya kesamaan antara tujuan dan nilai pribadi dengan tujuan dan nilai organisasi, pencerminan individu terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, dan adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

- c) Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi (kebahagiaan dalam bekerja)

Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi tercermin dalam usaha-usaha individu untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas-tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Individu bukan hanya sekedar melaksanakan tugasnya, melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan organisasi. Individu akan tergolong pula untuk melaksanakan pekerjaan di luar tugas dan perannya apabila bantuannya dibutuhkan organisasi (Setyaningrum, 2013)

Dari Penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek komitmen organisasi meliputi keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, kesediaan melibatkan diri untuk kepentingan organisasi serta keyakinan yang kuat untuk menerima nilai dan tujuan organisasi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Ada berbagai faktor yang menjadikan seseorang untuk mau tetap komitmen dalam menjalankan perannya dalam suatu organisasi yang dijalannya. Di antaranya menurut Steers dan Porter yang dikutip Sopiah (2008), yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- 1) Karakteristik personal atau pribadi, berkaitan dengan kebutuhan berprestasi, masa kerja, usia pendidikan, dan jenis kelamin anggotanya.
- 2) Karakteristik pekerjaan atau peranan, berkaitan dengan umpan balik, identitas, tugas, kesempatan berinteraksi dan komunikasi. Karakteristik ini merupakan tantangan pekerjaan yang harus dihadapi anggota dalam bekerja. Bilamana anggota menerima tantangan tersebut, maka secara otomatis anggota akan lebih berkomitmen terhadap organisasi.
- 3) Karakteristik struktural, berkaitan dengan lingkungan kerja seperti tersedianya fasilitas yang mendukung setiap pelaksanaan kerja.
- 4) Sifat dan pengalaman kerja, merupakan keterandalan organisasi, perasaan dipentingkan oleh organisasi, realisasi harapan anggota di organisasi, persepsi terhadap rekan kerja, dan persepsi terhadap perilaku atasan. Bilamana anggota

merasakan adanya pengalaman tersebut di organisasi, maka anggota akan mudah untuk lebih komitmen terhadap organisasi.

Menurut Stum yang dikutip Sopiah (2008), ada lima faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

- 1) Budaya keterbukaan
- 2) Kepuasan kerja
- 3) Kesempatan personal untuk berkembang
- 4) Arah organisasi atau perusahaan
- 5) Penghargaan kerja yang sesuai dengan kebutuhan

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu karakteristik pekerjaan, karakteristik personal, karakteristik struktural, kepuasan kerja, dan sifat serta pengalaman kerja.

d. Jenis-jenis komitmen organisasi

Kemudian untuk jenis-jenis dari bentuk komitmen organisasi tersebut ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer (1991), yaitu:

- 1) Komitmen Afektif (*affective commitment*)

Jenis ini berkaitan dengan keterikatan emosional yang dimiliki seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan, akan terjadi internalisasi nilai organisasi yang semakin intensif, sehingga dirinya akan

semakin terlibat dengan apa yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

2) Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*)

Jenis ini bermakna berkelanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang di alaminya kalau pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan meninggalkan organisasi.

3) Komitmen Normatif (*normative commitment*)

Komitmen yang mengandung dimensi moral didasarkan pada kesadaran akan kewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi.

Jadi dapat disimpulkan macam-macamnya komitmen organisasi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan dan komitmen berkelanjutan.

2.2.3 Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan

tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebaliknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.

Menurut Suwatno (2001) kepuasan kerja adalah merupakan suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subyektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multificated* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Sedangkan menurut (Keither dan Kinicki ,2003) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan atau tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Menurut Robbins (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Kepuasan kerja Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian dari pekerjaan atau pengalaman kerja (Locke , 1976, Kim, 2006)

Sedangkan Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa “*Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah perasaan

menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Wexley dan Yuki dikutip oleh Mangkunegara (2005) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah *“is the way an employee feels about his or her job”*. Artinya adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya.

Siagian, 2006 (Hadi, 2012) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Menurut As'ad yang dikutip Hadi kepuasan kerja (2012) kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasa kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasaan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia cenderung memiliki kebutuhan yang tidak terbatas. Artinya kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia

selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia di artikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja.

Islam memandang kepuasan kerja seseorang bukan dari aspek duniawi saja tetapi aspek ukhrawi juga diperhatikan. Di dalam bekerja seorang muslim harus bersikap ikhlas dan bersungguh-sungguh (ikhlas) dan berniat karena Allah, maka dengan memastikan perkara tersebut sudah terpenuhi maka akan melahirkan perasaan puas terhadap apa yang sudah dikerjakan dan menyerahkan hasilnya kepada Allah SWT. Selain dari faktor pekerja yang bersangkutan, sokongan atau dorongan dari pihak lain juga dibutuhkan seperti rekan kerja, gaji yang cukup, pimpinan juga sangat mempengaruhi psikologi seorang pekerja. Justru kepuasan kerja di dalam islam menekankan kepada kepuasan rohani dan jasmani, hal tersebut dapat dilihat dalam al-Qur'an QS. Al-Baqarah: 83 yang berbunyi:

وَإِذْ أَخَذْنَا مِيثَاقَ بَنِي إِسْرَائِيلَ لَا تَعْبُدُونَ إِلَّا اللَّهَ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَذِي الْقُرْبَىٰ

وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ ثُمَّ

تَوَلَّيْتُمْ إِلَّا قَلِيلًا مِّنْكُمْ وَأَنتُمْ مُّعْرِضُونَ ﴿٨٣﴾

84. dan (ingatlah), ketika Kami mengambil janji dari kamu (yaitu): kamu tidak akan menumpahkan darahmu (membunuh orang), dan kamu tidak akan mengusir dirimu (saudaramu sebangsa) dari kampung halamanmu, kemudian kamu berikrar (akan memenuhinya) sedang kamu mempersaksikannya.

Dari ayat diatas menegaskan bahwa ruang lingkup keilmuan ekonomi islam lebih luas dibandingkan dengan ekonomi konvensional. Ekonomi islam bukan hanya berbicara tentang pemuasan materi yang bersifat fisik, tapi juga berbicara cukup luas tentang pemuasan materi yang bersifat abstrak, pemuasan yang lebih berkaitan dengan posisi manusia sebagai hamba Allah SWT (Ristiani, 2012).

Dapat disimpulkan dari penjelasan di atas bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap pekerjaan seseorang baik puas dari aspek materi (duniawi) dan aspek abstrak (ukhrawi).

b. Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2005) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa “*Job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and size of the organization in which an employee works*”. Untuk lebih jelasnya variabel – variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

2. Tingkat Ketidakhadiran Kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempunyai kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaann berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dann partisipasi pegawai.

Jadi, variabel kepuasan kerja meliputi keluar masuk (*turnover*), tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Veithzal (2004) secara teoritis, faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor–faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- b) Supervisi,
- c) Organisasi dan manajemen,
- d) Kesempatan untuk maju,
- e) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif,
- f) Rekan kerja,
- g) Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index* (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Veithzal, 2004):

- a) Bekerja pada tempat yang tepat,
- b) Pembayaran yang sesuai,
- c) Organisasi dan manajemen,
- d) Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
- e) Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan).

Menurut Blum yang dikutip oleh Faizah faktor-faktor yang memberikan kepuasan adalah:

- a) Faktor Individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan
- b) Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan masyarakat.
- c) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. (Faizah, 2013)

Berbeda dengan pendapat Luthans (2006) mengatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi, pengawasan dan suasana kerja.

d. Teori Kepuasan Kerja

Dibawah ini dikemukakan teori – teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005), yaitu sebagai berikut :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah input, outcome, *comparison person*, dan *equity – in – equity*. Wexley dan Yuki (1977) mengemukakan bahwa “*Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

“*Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job*”. Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan oleh pegawai. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan “*Comparison person may be someone in the same organization, someone in a different organization, or even the person him self in a previous job*”. Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan input–outcome pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity*

(ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau (*comparison person*)).

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Multilment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya, makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun

lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinate, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori ini diperluas oleh Potteer dan Lawyer. Ketika Davis mengemukakan bahwa “*Vroom*

explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it" Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang menyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya (Mangkunegaran, 2005).

Selanjutnya Keith Davis dikutip oleh Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa :

"Expectency is the strenght of belief that an act will be followed by particular outcomes, it represents employee judgement of the probability that achieving one result will lead to another result. Since expectancy is an action – outcome association, it may range from 0 to 1. If am employee see no probability that an act will lead to a particular outcome, then expectancy is 0. At the other extreme, if the action – outcome relationship indicates certainly, then expectancy has a value on one. Normally employee expectancy is somewhere between these two extremes".

Artinya pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0–1. jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1. harapan pegawai secara normal adalah diantara 0–1.

e. Survei Kepuasan Kerja

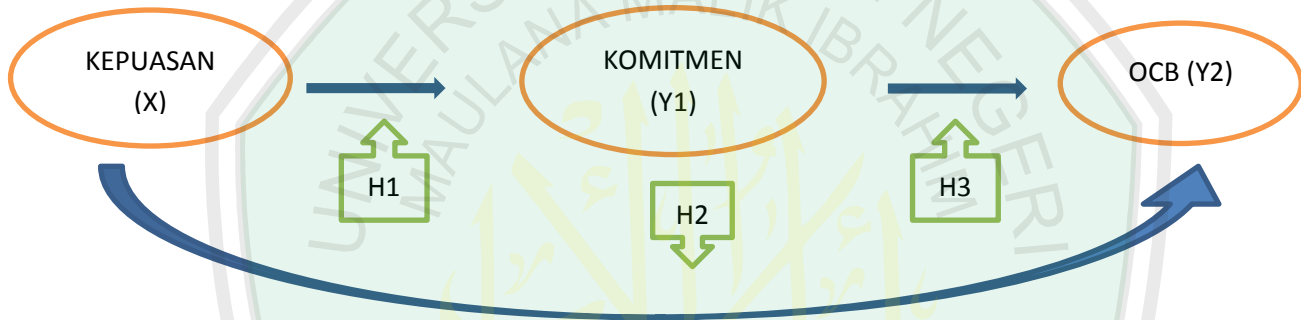
Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai-pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja jasa untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei,
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif,
3. Survei diadministrasikan secara wajar,
4. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kesesuaian hasilnya dari pemimpin. Keuntungan dilaksanakannya survei kepuasan kerja di antara lain, kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan (*training*).

2.3 Model Hipotesis

Berdasarkan kajian teoritis yang telah dijelaskan sebelumnya, maka Model hipotesis penelitian ini ingin menguji pengaruh langsung dan tak langsung komitmen organisasi sebagai variable anteseden pada OCB.



Gambar 2.1 Model Hipotesis

2.4 Hipotesis penelitian

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: kepuasan berpengaruh terhadap komitmen

H2: kepuasan berpengaruh terhadap OCB secara langsung

H3: komitmen berpengaruh terhadap OCB

H4: komitmen sebagai variable mediasi berhubungan antara motivasi, kepuasan dan OCB.