

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**

Dalam dinamika kehidupan organisasi, tanpa terkecuali organisasi yang bernaung di ranah pendidikan, diperlukan perilaku ekstra peran yang lazim disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). Istilah lain OCB adalah *extra-role behavior*. Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah perilaku sukarela, perilaku melebihi tuntutan tugas, yang berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Sweney & McFarlin, 2002). OCB ditandai dengan spontanitas, dilakukan secara sukarela, berdampak konstruktif, dan tidak mengharapkan pamrih (Newstrom & Davis, 2002). Skarlicki dan Latham (1996) mengemukakan bahwa “OCB” mengacu pada kontribusi yang berhubungan dengan organisasi, tetapi tidak secara jelas diwajibkan dan juga tidak diberi penghargaan oleh organisasi, meskipun hal tersebut sangat berkontribusi terhadap efektivitas fungsi organisasi”. Tidak adanya penghargaan dari organisasi juga didukung oleh definisi yang disampaikan DuBrin. DuBrin (2000) menyatakan bahwa OCB adalah perilaku dimana anggota organisasi yang bekerja untuk dampak positif yang dialami organisasi, walaupun tanpa adanya dijanjikan suatu penghargaan khusus.

Organ (dalam Podsakoff, dkk., 2000) mendefinisikan OCB sebagai : *individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*. Dengan kata lain merupakan perilaku sukarela di luar kewajiban utama pekerjaan yang merupakan pilihan dan insiatif dari diri anggota organisasi yang secara tidak langsung diakui oleh organisasi, serta berkontribusi pada keefektifan dan efisiensi dari fungsi organisasi. Pengertian ini pada dasarnya menunjukkan bahwa OCB merupakan perilaku menolong atau membangun yang ditunjukkan oleh anggota

organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen di suatu organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari individu. Hal ini menegaskan makna bahwa OCB merefleksikan perilaku di luar peran dan tanggung jawab anggota organisasi yang sewajarnya.

Bolino dan Turnely dalam Schultz dan Schultz menjelaskan bahwa OCB merupakan:

*Putting forth effort, doing more for your employer than the minimum requirements of your job. It includes such behaviors as taking on additional assignments, voluntary assisting other people at work, keeping up with the developments in one's field or profession, following company rules even when no one is looking, promoting and protecting the organization, and keeping a positive attitude and tolerating inconveniences at work.*

Penjelasan ini menunjukkan bahwa OCB adalah melakukan usaha yang dilakukan terus-menerus dan bekerja lebih dari standar minimum yang dipersyaratkan. Perilaku OCB antara lain ditunjukkan dalam bentuk mengambil tugas tambahan, secara sukarela membantu pekerjaan orang lain, mengembangkan karir, mematuhi aturan organisasi bahkan ketika tidak ada seorang pun yang melihat, memajukan, dan melindungi organisasi, bersikap positif serta memiliki toleransi atas ketidaknyamanan di tempat kerja.

Smith dalam Lepine menjelaskan bahwa OCB sebagai perilaku yang menguntungkan organisasi dan tidak menerima penghargaan secara tegas karena perilaku yang dilakukan bukan merupakan tuntutan pekerjaan atau bukan termasuk dalam pekerjaan formal di tempat kerja. Orang yang terikat dalam OCB termotivasi senantiasa membantu organisasi dan rekan kerjanya dengan melakukan hal-hal kecil yang sebenarnya tidak diminta untuk mengerjakannya, contohnya adalah membantu rekan kerja dan membimbing anggota organisasi baru.

Menurut Podsakoff, dkk (2000) terdapat empat kategori utama yang mempengaruhi timbulnya OCB, yaitu, karakteristik individu atau anggota organisasi (*individual characteristics*), karakteristik tugas (*task characteristics*), karakteristik organisasi (*organizational characteristics*), dan perilaku kepemimpinan (*leadership*

*behaviors*) dengan penjelasan sebagai berikut: (a) karakteristik individu (*individual characteristics*). Individu memiliki beberapa karakteristik yang dipandang dapat mendorong perilaku OCB, termasuk diantaranya adalah kepuasan anggota organisasi, komitmen organisasi, persepsi keadilan, dan persepsi dukungan atasan, (b) karakteristik tugas (*task characteristics*). Umpan balik atas tugas-tugas yang telah dilaksanakan dan tugas yang memuaskan berkaitan dengan perilaku OCB, sementara tugas rutin memiliki hubungan yang negatif dengan OCB, (c) karakteristik organisasi (*organizational characteristics*). Dukungan organisasi dan kekompakan kelompok ditemukan secara signifikan berhubungan dengan OCB, (d) Perilaku kepemimpinan (*leadership behaviors*). Dukungan dan perilaku kepemimpinan transformasional, teori pertukaran pemimpin dan anggota secara signifikan dan konsisten memiliki hubungan positif dengan OCB.

OCB dapat terjadi jika para anggota organisasi percaya bahwa mereka diperlakukan dengan adil, maka semakin mereka meyakini bahwa mereka diperlakukan dengan adil dalam organisasi, semakin mereka akan percaya kepada pihak manajemen, maka mereka akan semakin bersedia untuk bekerja ekstra “*go the extra mile*” untuk membantu jika diperlukan, “*the more people believe they are treated fairly by the organization, the more they trust it’s management and the more willing they are go the extra mile to help out when needed.*” OCB juga terjadi karena beberapa alasan, antara lain: kontrak psikologi (merupakan keyakinan seseorang mengenai harapan orang lain dalam suatu hubungan), sikap positif terhadap organisasi, hubungan yang baik dengan supervisor dan atasan, serta karakteristik kepribadian seperti yang diungkapkan oleh Greenberg dan Baron, “*personality characteristic also are linked to OCB. Specifically, individuals who are highly conscientious and who are highly emphatic are inclined to engage in OCB.*” Tipe kepribadian yang teliti dan penuh kehati-hatian cenderung memiliki level *organizational citizenship* yang lebih tinggi dan bekerja lebih baik di lingkungan kerja yang memberikan anggota organisasi kebebasan lebih daripada di lingkungan kerja yang memiliki manajerial yang lebih kaku, seperti yang diungkapkan oleh

McShane dan Ginlow: “*High-conscientiousness employees tend to have higher levels of organizational citizenship and work better in workplaces that give employees more freedom than in traditional command-and-control workplace.*”

### **2.1.1. Dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**

Penelitian mengenai OCB terus berkembang dari waktu ke waktu, sehingga terciptanya berbagai dimensi dari beberapa tokoh. Pertama adalah Organ, ia memperkenalkan OCB dengan lima dimensi yang populer dan paling sering digunakan dalam penelitian-penelitian mengenai OCB, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy* (Allison, dkk., 2001). Kelima dimensi utama tersebut dijabarkan dengan penjelasan sebagai berikut: (a) altruisme (*altruism*) adalah perilaku membantu rekan kerja individual dalam tugasnya. Perilaku *altruism* yaitu bentuk perilaku yang merefleksikan kepedulian akan kesejahteraan orang lain. Perilaku *altruism* meliputi membantu rekan kerja yang mendapat tugas tambahan dan membantu anggota organisasi baru beradaptasi agar tercipta kinerja tim yang lebih baik, walaupun tanpa ada perintah untuk membantu. (b) kesadaran (*conscientiousness*) adalah perilaku melebihi tuntutan tugas dan dilakukan dengan baik. Hal ini meliputi sifat kehati-hatian dan ketelitian, seperti efisiensi menggunakan waktu, menaati kebijakan organisasi dan mempertahankan jadwal kerja yang teratur. Bentuk perilakunya antara lain tiba lebih awal sebelum dimulainya jam kerja, tepat waktu setiap hari, datang lebih awal apabila dibutuhkan dalam suatu pertemuan. Perilaku lainnya adalah tidak membuang waktu dengan pembicaraan pribadi di telepon dan tidak membicarakan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan, (c) kebajikan (*civic virtue*) adalah bentuk OCB terdapat perilaku partisipasi dan menunjukkan kepedulian terhadap keberlangsungan hidup organisasi dimana anggota organisasi menunjukkan keterlibatannya dalam organisasi. Bentuk perilakunya meliputi berpartisipasi secara aktif dalam pertemuan atau rapat, mengemukakan ide-ide yang meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, aktif dalam setiap acara-acara yang diselenggarakan organisasi, (d) sportivitas

(*sportsmanship*) yaitu bentuk perilaku mentolerir keadaan yang kurang ideal tanpa mengeluh, menahan diri agar tidak mengeluh. Adapun wujud perilakunya antara lain tidak menyalahkan organisasi, tidak mengeluh, tidak membesar-besarkan masalah, (e) kesopanan (*courtesy*) yaitu perilaku bersikap sopan dan mematuhi aturan sehingga mencegah timbulnya konflik interpersonal. Anggota organisasi selalu mengikuti dan bekerja sesuai prosedur pada organisasi. Bentuk perilakunya antara lain menjadi seseorang yang pengertian dan berempati, bahkan ketika ia diprovokasi.

Selain itu, Organ juga telah menambahkan 2 dimensi OCB, yaitu *peacemaking* dan *cheerleading*. *Peacemaking* merupakan perilaku yang mencegah dan menangani masalah dari konflik antar personal. Sedangkan *cheerleading* merupakan suatu perkataan atau *gesture* yang mendukung atau mendorong perkembangan rekan sesama profesi (Podsakoff dkk, 2000). Podsakoff dan McKenzie (1994) dalam Paille (2009) kemudian menyarankan untuk menghilangkan dimensi *conscientiousness* karena dianggap bukan merupakan perilaku yang bersifat sukarela lagi. Hal itu dikarenakan mereka mendapati bahwa selama atasan selalu memberikan perhatian yang cukup, *conscientiousness* merupakan perilaku yang pasti muncul dalam suatu organisasi. Penelitian setelahnya yang juga mengkritisi pendapat Organ, mengindikasikan bahwa atasan sering mengalami kesulitan dalam mengenali perbedaan dari *altruism*, *courtesy*, *cheerleading*, dan *peacemaking*, karena keempat dimensi tersebut berkaitan dengan perilaku menolong orang lain dalam hal pekerjaan, sehingga seluruhnya cenderung tergolong ke dalam satu dimensi yang disebut dengan *helping behavior* (Podsakoff, 1997).

Maka dapat disimpulkan, dimensi utama dari OCB antara lain adalah *helping behavior*, *sportsmanship*, dan *civic virtue* (Podsakoff, 1997).

#### a. *Sportsmanship* (Sportivitas)

Organ (1990) dalam Allison (2001) menyatakan bahwa *sportsmanship* berkaitan dengan kehendak untuk mentoleransi suatu hal yang kurang menyenangkan dan mengganggu pekerjaan tanpa mengeluh. Menunjukkan individu yang tidak suka memprotes atau mengajukan ketidakpuasan

terhadap masalah-masalah kecil atau keluhan-keluhan. *Sportmanship* membuat anggota organisasi berperilaku positif dan tentunya lebih menghargai organisasinya, terutama dalam situasi yang betolak belakang dengan kepentingan pribadi. (Paille, 2009)

b. *Civic Virtue* (Kebajikan)

Merujuk pada seberapa pedulinya seorang anggota organisasi dan ketertarikannya terhadap organisasi yang dapat disalurkan dalam sebuah perilaku berada pada koridornya. Dimensi ini juga menekankan partisipasi aktif anggota organisasi dalam memgendepankan kehidupan berorganisasi (Paille, 2009). Sikap partisipasi atau keterlibatan individu secara sukarela dalam suatu fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi (Podsakoff, 2000). Individu bersikap proaktif dalam mengemukakan beragam gagasannya, bertanggungjawab dan terlibat dalam mengatasi permasalahan yang dialami organisasi untuk memberikan yang solusi terbaik bagi organisasi.

c. *Helping behavior* (Perilaku Menolong Orang Lain)

*Helping behavior* mengindikasikan keinginan individu untuk membantu anggota organisasi yang menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Dimensi ini merupakan dimensi penting dalam OCB. *Helping behavior* berkaitan dengan perilaku membantu orang lain secara sukarela atau mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan (Podsakoff, 2000).

Dari beberapa uraian di atas, maka dapat disintesisikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela yang melampaui tugas dan tanggung jawab formal yang dilakukan oleh seorang anggota organisasi secara sukarela dan berkontribusi positif terhadap organisasi yang diukur berdasarkan indikator: sportivitas (*sportmanship*), perilaku menolong (*helping behavior*), dan kebajikan (*civic virtue*).

## 2.2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal menarik yang sering diteliti dalam penelitian-penelitian tentang perilaku organisasi. Bahkan melalui berbagai penelitian ditemukan bahwa kepuasan kerja secara langsung berpengaruh terhadap performa kerja dan komitmen organisasi. Jika anggota organisasi sangat puas terhadap pekerjaan mereka dan memiliki pengalaman emosional positif saat bekerja, mereka mungkin akan bekerja lebih baik dan memilih untuk bergabung lebih lama dengan organisasi tempatnya bekerja. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja, seperti yang dinyatakan oleh Colquitt, Lepine, dan Wesson, “*job satisfaction is defined as a pleasurable emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences*”, Atau dapat juga dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bagaimana seseorang menyatu dengan pekerjaannya, atau bagaimana seseorang berpikir tentang pekerjaannya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan memiliki perasaan positif saat mereka memikirkan pekerjaan mereka atau saat memikirkan aktivitas-aktivitas lain diluar tugasnya dalam organisasi. Perasaan positif tersebut merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti yang diungkapkan oleh Robbins dan Judge (dalam Christin, 2015), “*positive feeling about job, resulting from an evaluation of its characteristics*”. Robbins dan Judge menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu gambaran emosi positif mengenai pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Anggota organisasi akan termotivasi untuk mengeluarkan usaha dengan tingkat yang jauh lebih tinggi ketika mereka yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik. Penilaian kinerja yang baik tentunya akan menghasilkan penghargaan dari organisasi seperti bonus, kenaikan imbalan kerja atau promosi dan penghargaan tersebut akan memuaskan orientasi / harapan pribadi para anggota organisasi.

Luthan (2006) memberikan definisi dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, efektif, evaluatif, dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan

atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Umar (dalam Widyastuti, 2012) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari organisasi pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini digambarkan dalam sikap positif anggota organisasi terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerja. Dampak kepuasan kerja perlu diperhatikan dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan. Asa'ad (dalam Widyastuti, 2012) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sifat umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Sedangkan menurut Handoko (dalam Widyastuti, 2012) kepuasan kerja adalah keadaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para anggota organisasi mengevaluasi secara keseluruhan berbagai hal mengenai pekerjaan mereka.

### **2.2.1 Teori Mengenai Kepuasan Kerja Instrinsik**

Terdapat beberapa pendekatan teori untuk menjelaskan penyebab kepuasan kerja. Colquitt (2015) menjelaskan teori mengenai kepuasan kerja yang mengarahkan kepada kepuasan kerja instrinsik, teori tersebut adalah:

- Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic Theory*).

Teori ini diperkenalkan pertama kali oleh Hackman dan Oldham (Anderson, 2005). Teori ini berpendapat bahwa suatu pekerjaan didalamnya berisi karakteristik motivasi berasal dari dalam (instrinsik) yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, bahkan hasil positif pekerjaan lainnya, seperti meningkatnya prestasi kerja dan menurunnya turnover anggota organisasi. Teori ini berfokus pada lima karakteristik pekerjaan, antara lain *variety*, *identity*, *significance*, *autonomy*, dan *feedback*. *Variety* adalah sejauh mana suatu pekerjaan memungkinkan anggota organisasi untuk melakukan tugas yang berbeda dengan melibatkan keterampilan dan bakat anggota organisasi. *Identity* adalah sejauh mana anggota organisasi memandang pekerjaannya dari awal sampai akhir hingga memperlihatkan hasil yang nyata. *Significance* adalah sejauh mana pekerjaan memiliki dampak pada kehidupan anggota organisasi atau orang lain

pada umumnya. *Autonomy* adalah sejauh mana pekerjaan tersebut memberi kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan individu dalam melakukan pekerjaannya. Dan *feedback* adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi memberikan umpan balik mengenai seberapa baik kinerja yang telah anggota organisasi lakukan.

Wexley dan Yuki (dalam As'ad, 1995) juga mengemukakan beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang menjurus kearah kepuasan kerja intrinsik yang dikemukakan oleh antara lain:

- Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori ini dikembangkan oleh Adams pada tahun 1963. Prinsip dari teori ini adalah bahwa seorang anggota organisasi akan merasa puas atau tidak puas tergantung dengan perasaannya terhadap keadilan (*equity*) dalam suatu situasi. Perasaan *equity* dan *inequity*, diperoleh anggota organisasi dengan cara membandingkan dirinya dengan anggota organisasi lain yang setingkat, sekantor, ataupun anggota organisasi di organisasi lain. Terdapat empat komponen utama dalam teori ini, yaitu *input*, *outcomes*, *comparison person*, dan *equity-inequity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima oleh anggota organisasi yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pendidikan, pengalaman, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja, dan sebagainya. *Outcomes* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan anggota organisasi sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, tunjangan, pengakuan, status simbol, dan lainnya. *Comparison person* merujuk kepada seseorang di organisasi yang sama atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Dalam teori ini, setiap anggota organisasi akan membandingkan rasio antara *input-outcomes* dirinya dengan *input-outcomes* anggota organisasi lain (*comparison person*). Bila perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka anggota organisasi tersebut akan merasa puas. Namun bila terjadi ketidakseimbangan (*inequity*), maka akan timbul ketidakpuasan pada anggota organisasi. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya saat melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya upah/gaji yang diinginkan) dan tidak liniernya hubungan antara

besarnya kompensasi (misalnya upah) dengan tingkat kepuasan, lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

- Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*).

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg (1996). Terdapat dua faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan anggota organisasi, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor motivasi (*motivational factors*) (Herzberg, dalam Widyastuti, 2014). Nama lain faktor pemeliharaan adalah *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, dan *extrinsic factors*, sedangkan faktor motivasi merupakan kelompok *satisfiers*, *motivator*, *job content*, dan *intrinsic factors*. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber ketidakpuasan. Beberapa macam faktor pemeliharaan atau *hygiene factors* / *dissatisfiers* sebagai berikut (Herzberg, dalam Widyastuti, 2014):

- a. Kebijakan dan administrasi organisasi yang adil
- b. Perhatian yang diberikan oleh atasan kepada anggota organisasinya dalam bentuk bimbingan atau bantuan teknis.
- c. Hubungan interpersonal dengan rekan kerja
- d. Hubungan interpersonal dengan atasan, sifat atasan juga mempengaruhi kepuasan kerja anggota organisasinya. Jika atasan bersifat ramah maka kemungkinan akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada anggota organisasinya.
- e. Gaji / upah adalah imbalan yang sesuai dengan kerja anggota organisasi.
- f. Keamanan kerja (*security*) adalah rasa aman yang dirasakan anggota organisasi terhadap lingkungan kerja, suasana kerja yang aman akan timbul kepuasan kerja.
- g. Kondisi kerja (*working conditions*), lingkungan kerja yang baik akan memudahkan anggota organisasi untuk mengerjakan tugas dengan baik.

Jika faktor-faktor ini dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka anggota organisasi akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Faktor-faktor ini disebut *hygiene* karena faktor-faktor tersebut menggambarkan lingkungan anggota organisasi dan melayani fungsi utama dari pencegahan ketidakpuasan kerja. Seorang anggota organisasi tidak akan mengalami perasaan tidak puas dengan pekerjaannya apabila ia tidak memiliki keluhan-keluhan tentang faktor-faktor *hygiene* tersebut (Winardi, dalam Widyastuti, 2014).

Faktor-faktor *hygiene* disebut juga *maintenance*, karena tidak pernah memuaskan secara lengkap, beberapa faktor tersebut harus berlanjut dan terus ada agar anggota organisasi tidak merasa tidak puas. Faktor *hygiene* tidak menghasilkan pertumbuhan dalam kapasitas *output* anggota organisasi. Faktor tersebut hanya mencegah menurunnya kinerja anggota organisasi sehubungan dengan beberapa batasan kerja (Hersey, dalam Widyastuti, 2014).

Ketika anggota organisasi merasakan adanya *hygiene factor* yang memadai atas pekerjaannya, maka ia tidak akan merasakan ketidakpuasan kerja. Apabila *hygiene factor* dirasakan kurang, maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja, dan derajat ketidakpuasan kerja tersebut bergantung pada seberapa banyak *hygiene factor* tersebut dirasakan (Vandaveer & Menefee, dalam Widyastuti, 2014).

*Satisfiers* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber dari kepuasan kerja. Macam macam faktor motivasi sebagai berikut:

- a. Prestasi (*achievement*), yaitu keberhasilan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada seseorang.
- b. Penghargaan (*recognition*), yaitu besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerjanya.
- c. Kenaikan pangkat (*advancement*), yaitu besar kecilnya kemungkinan anggota organisasi mendapatkan kenaikan pangkat/kemajuan dalam pekerjaan.
- d. Tantangan pekerjaan bias menjadi sumber ketidakpuasan jika anggota organisasi tidak bisa menyelesaikan tantangan tersebut.

- e. Tanggung jawab (responsibility) yaitu besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan seseorang anggota organisasi.

Apabila beberapa faktor tersebut tidak ada, anggota organisasi merasa *not satisfied* (tidak lagi puas), namun bukanlah *dissatisfied* (tidak puas). Faktor-faktor *motivator* menyebabkan seseorang beralih dari keadaan tidak puas ke keadaan puas. Oleh karena itu, para atasan ataupun supervisor dapat memotivasi anggota organisasi dengan cara memasukkan *motivator* tersebut kedalam pekerjaan seorang anggota organisasi. Jadi, menurut teori ini, perbaikan *salary* dan *working condition* tidak akan menimbulkan kepuasan tetapi hanya akan mengurangi ketidakpuasan. Hal yang dapat memacu orang untuk bekerja dengan baik hanyalah kelompok *satisfiers*.

Terdapat beberapa alat ukur yang dapat digunakan untuk mengukur dimensi-dimensi dari variabel *job satisfaction*, di antara yang paling banyak digunakan adalah alat ukur yang pertama yakni *job descriptive index* (JDI) yang dikembangkan oleh Patricia Cain Smith dan rekan (dalam Burhanuddin, 2013). Alat ukur ini telah banyak digunakan sehingga memiliki cadangan data yang cukup banyak dari berbagai profesi serta jenis industri, tetapi kelemahan alat ukur ini adalah belum adanya skor total (Jex, dalam Burhanuddin, 2013).

Alat ukur lain yang juga sering digunakan untuk mengukur kepuasan kerja instrinsik adalah alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, dalam Burhanuddin, 2013). Alat ukur ini memiliki dua versi. Versi pertama memiliki jumlah 100 item dan yang kedua adalah versi lebih pendek yang memiliki jumlah 20 item pertanyaan. Alat ukur MSQ ini yang akan digunakan oleh peneliti, hal ini disebabkan oleh penelitian sebelumnya oleh Blanchard, (2009) menggunakan alat ukur ini selain itu peneliti cenderung memilih alat ukur ini untuk menghindari kelelahan pada responden penelitian.

### 2.2.2 Dimensi Kepuasan Kerja

Didalam alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), terbagi atas dua dimensi, yaitu dimensi instrinsik dan ekstrinsik.

- a. Dimensi Kepuasan Kerja Intrinsik (*Intrinsic Job Satisfaction*)

Dimensi Kepuasan Kerja Intrinsik merupakan unsur-unsur dalam pekerjaan yang merupakan unsur dari dalam diri seseorang yang berada didalam pekerjaan tersebut seperti otoritas serta tanggung jawab yang didapatkan oleh seorang individu yang memegang sebuah jabatan tertentu (Blanchard, dalam Burhanudin, 2013) . Unsur-unsur tersebut terdiri dari *Sense of challenge* (Tantangan), *Sense of Achievement* (Merasa dihargai), *Activity level*(Tingkat kesulitan kerja), *Level of independence* (Kebebasan untuk berdiskusi), *Variety* (Keberagaman), *Oportunities for creativity* (Kesempatan untuk melatih kreativitas), *Oportunities to exercise authority* (Kesempatan untuk bekerja sesuai wewenang), *Level of responsibility* (tanggung-jawab), *Social status associated with the job* (Status sosial), *Oportunities for social services associated with the job* (kesempatan untuk mengabdikan), dan *Congruence of the job with ones moral values* (Sisi moral dari pekerjaan).

b. Dimensi kepuasan Kerja Ekstrinsik (*Extrinsic Job Satisfaction*)

Suatu organisasi mungkin saja tidak dapat memenuhi semua nilai-nilai yang ada diatas. Ada organisasi yang lebih mementingkan penggajian yang tinggi, dibandingkan dengan promosi yang teratur, atau ada juga organisasi yang lebih mementingkan fasilitas yang baik, dibandingkan dengan gaji yang tinggi. Di sisi lain, anggota organisasipun memiliki skala prioritas yang berbeda-beda terhadap nilai-nilai tersebut. Sehingga dimungkinkan adanya kesenjangan antara nilai yang dipenuhi oleh organisasi dan nilai yang dikejar oleh anggota organisasi. Hal inilah yang dapat menjelaskan mengapa terdapat perbedaan level kepuasan kerja anggota organisasi dalam suatu organisasi. Semakin seseorang mendapatkan nilai yang dicarinya dalam suatu organisasi. Semakin seseorang mendapatkan nilai yang dicarinya dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya.

Dari uraian diatas , maka dapat disintesis bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang muncul sebagai akibat dari penilaian atau pengalaman kerja seseorang, dengan indikator: Tantangan (*Sense of challenge*), Kepuasan yang

diperoleh dari pekerjaan (*Sense of Achievement*), Intensitas kerja (*Activity level*), Kebebasan untuk bekerja secara mandiri (*Level of independence*), Melakukan perubahan dari waktu ke waktu (*Variety*), Kesempatan untuk bekerja dengan metode sendiri (*Oportunities for creativity*), Kesempatan untuk menjalankan wewenang (*Oportunities to exercise authority*), Kebebasan untuk mengambil keputusan & tanggung jawab (*Level of responsibility*), kesempatan untuk menjadi seseorang yang berpengaruh didalam organisasi (*Social status associated with the job*), peluang untuk melayani sesama (*Oportunities for social services associated with the job*), bekerja dengan hati (*Congruence of the job with ones moral values*).

### **2.3 Hubungan Antara Variabel**

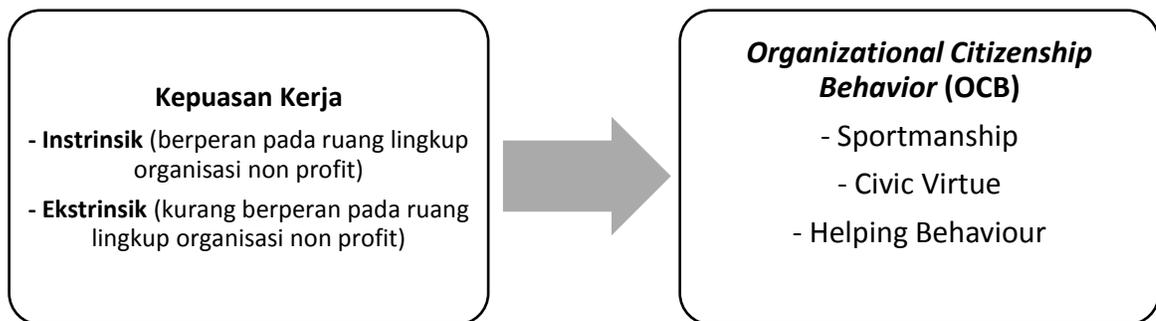
Bateman dan Organ (dalam Siami, 2014) menyatakan bahwa hanya anggota organisasi dengan kepuasan kerja yang tinggi yang akan mendedikasikan usaha mereka dan memberikan perilaku yang lebih menguntungkan bagi organisasi. Selain bertujuan untuk mencapai kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya, OCB juga dapat mengurangi beban kerja seseorang dalam suatu organisasi, sehingga akan terdapat lingkungan pekerjaan yang menyenangkan. Salah satu upaya yang memungkinkan ditempuh adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja para anggota organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2008) hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB dianggap logis karena anggota organisasi yang merasa puas akan lebih dapat berbicara positif tentang organisasi ditempat anggota organisasi tersebut bekerja, membantu orang lain dan bertindak melebihi harapan normal dari pekerjaannya. Selain itu, anggota organisasi yang merasa puas akan lebih cenderung bertindak melebihi panggilan tugasnya karena mereka ingin merespon pengalaman positif yang didapatkannya. Dengan adanya pemikiran tersebut, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi secara moderat dengan OCB, artinya adalah anggota organisasi yang lebih puas dengan pekerjaannya akan lebih besar kemungkinannya untuk menampilkan OCB.

### **2.4 Kerangka Konseptual/Kerangka Pemikiran**

Pada dasarnya, kepuasan kerja adalah reaksi afektif individu terhadap pekerjaan / pengabdian dan lingkungan kerja pada suatu organisasi, yang meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan itu sendiri. Dalam mencapai tujuan organisasi, anggota organisasi didalamnya harus memiliki perasaan positif terhadap organisasi. Seseorang dengan kepuasan kerja yang baik akan memiliki kepercayaan terhadap organisasi dan menerima tujuan organisasi sehingga orang tersebut dengan rela memberikan sumbangsih untuk ikut serta aktif dalam kegiatan organisasi. Orang tersebut juga memiliki loyalitas & komitmen terhadap organisasi karena adanya kesediaan untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi. Badan Perwakilan Mahasiswa (BPM) sebagai salah satu Organisasi Pemerintahan Mahasiswa yang berstatus legal dan berkedudukan formal, tentunya dituntut untuk memiliki anggota – anggota yang serius dan memiliki komitmen yang tinggi, dan komitmen itu barulah akan terbentuk apabila anggota-anggota organisasi didalamnya memperoleh kepuasan atas kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi. Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai konsep bi-dimensi, yakni kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Adapun dimensi kepuasan kerja yang akan memiliki peran utama pada karakteristik subjek anggota organisasi non-profit seperti BPM adalah dimensi kepuasan intrinsik, dimana sumber kepuasan intrinsik tentunya bergantung pada karakteristik individu dari dalam diri, seperti kemampuan mengemukakan inisiatif, hubungan dengan supervisor, atau pekerjaan yang benar-benar dilakukan oleh individu, semua ini adalah fakta simbolik dari suatu pekerjaan. Berbeda dengan sumber kepuasan intrinsik, sumber kepuasan ekstrinsik lebih bersifat situasional dan tergantung pada lingkungan pekerjaan, kepuasan ekstrinsik bersumber dari gaji, promosi, keamanan kerja, dan lebih menekankan pada lingkup finansial dan berorientasi pada materi, yang mana tentunya tidak dapat ditemukan pada lingkungan organisasi kemahasiswaan seperti BPM.

Kepuasan kerja yang baik tentunya akan memberikan sumbangsih terhadap terbentuknya perilaku OCB dalam organisasi seperti BPM. Dengan dinamika karakteristik anggota yang berasal dari berbagai macam jurusan, tentunya akan

menghasilkan budaya dan standar kepuasan yang beragam pula, anggota yang memiliki kepuasan kerja dengan skor tinggi akan cenderung melakukan perilaku OCB sebagai perwujudan kontribusi aktif terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan terhadap tanggung jawab yang diemban secara tidak langsung akan berdampak negatif bagi organisasi karena tidak adanya kerjasama antar anggota organisasi.



## 2.1 Gambar Kerangka Berpikir

### 2.5. Hipotesis

Berdasarkan kerangka kajian pustaka yang telah dijelaskan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan peneliti adalah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada anggota organisasi BPM di Universitas Negeri Jakarta

### 2.6. Hasil Penelitian Yang Relevan

1. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Organisasi Terhadap Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dan Perilaku Berbagi Pengetahuan pada Guru, disusun oleh Ilevany Siami Setyoasih pada tahun 2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen afektif organisasi terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* dan perilaku berbagi pengetahuan pada guru. Adanya pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai T-Hitung sebesar 2,39 dan t table 1,96 dengan taraf signifikansi 0,05.
2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Anggota organisasi Tetap *Level Non Managerial* PT. Schneider Indonesia, disusun oleh Yani Christin pada tahun 2015. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) pada anggota organisasi tetap *level non managerial* PT. Schneider Indonesia dengan nilai T hitung sebesar 10,209 dan nilai T table sebesar 2,001 dengan taraf signifikansi 0,05.