

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritis

1. *Organizational Citizenship Behavior*

Kesuksesan suatu organisasi didukung juga oleh perilaku para anggota dalam suatu organisasi. Perilaku yang biasanya ada di dalam sebuah organisasi berupa perilaku *in-role* dan *extra-role*. Perilaku *in-role* merupakan suatu perilaku yang sudah diatur oleh suatu organisasi atau dengan kata lain sudah menjadi suatu keharusan bagi seorang pegawai memiliki perilaku tersebut. Sedangkan perilaku *extra-role* merupakan suatu perilaku yang diperlihatkan oleh seorang pegawai atas kemauan sendiri di luar perilaku *in-role*, perilaku *extra-role* ini tidak diatur oleh organisasi tersebut. Perilaku *extra-role* ini biasa disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau perilaku kewargaan organisasi.

Banyak ahli yang memberikan pendapat mengenai OCB antara lain Robbins dan Coulter, yang mengatakan “*OCB is discretionary behavior that’s not part of an employee’s formal job requirements, but which promotes the effective functioning of the organization*”.¹ OCB

¹ Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *Management* (Upper Saddle River-New Jersey: Prentice Hall, 2012), h. 401

adalah diskresi atau kebebasan memilih tindakan yang bukan merupakan bagian pekerjaan resminya yang wajibkan kepada karyawan, tetapi hal itu dapat meningkatkan efektifitas fungsi organisasi.

Menurut Newstrom dan Davis, “*OCB is often marked by its spontaneity, its voluntary nature, its constructive impact on result, its unexpected helpfulness to other and the fact that it is optional*”.² OCB adalah perilaku baik dari anggota organisasi yang biasanya ditandai dengan perilaku spontanitas, sifat sukarela, berdampak konstruktif terhadap hasil, bantuan yang tidak terduga pada sesama, namun dalam kenyataannya perilaku tersebut merupakan pilihan bagi anggota organisasi.

Menurut George dan Jones, “*OCB is behavior above and beyond the call of duty – that is, behavior not required of organizational members but nonetheless necessary for organizational survival and effectiveness*”.³ OCB adalah perilaku yang melebihi dan di luar dari tuntutan tugas pokoknya, dimana perilaku tersebut tidak diwajibkan bagi anggota organisasi meskipun hal itu dibutuhkan untuk keberlangsungan dan efektifitas organisasi.

² John W. Newstrom and Keith Davis, *Organizational Behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGraw-Hill/Irwin, 2002), h. 217

³ Jennifer M. George and Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Upper Sadle River: Prentice Hall, 2012), h. 87

Colquitt, LePine dan Wesson mengatakan, “*organizational citizenship behavior, these behaviors benefit the larger organization by supporting and defending the company, working to improve its operations, and being especially loyal to it*”.⁴ OCB, perilaku ini menguntungkan organisasi yang lebih besar dengan mendukung dan membela organisasi, bekerja untuk meningkatkan operasinya, dan menjadi sangat setia untuk itu.

Luthans mendefinisikan OCB sebagai:

*Organizational Citizenship Behavior as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization.*⁵

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku diskresioner yang bukan bagian dari persyaratan formal kerja karyawan, tetapi itu tetap meningkatkan efektivitas fungsi organisasi.

Menurut Organ, “*OCB as individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*”.⁶ OCB adalah perilaku individual berupa diskresi,

⁴ Jason A. Colquit, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace 2nd edition*, (New York: McGraw Hill, 2011) h. 43

⁵ Fred Luthans, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 149

⁶ Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time* (Indiana: Lawrence Erlbaum Associates, 1997), h. 86

yang tidak secara langsung berkaitan dalam sistem pengimbalan namun berkontribusi pada peningkatan keefektifan fungsi organisasi.

Menurut Kinicki, “*OCB is employee behaviors that exceed work-role requirements*”.⁷ OCB adalah perilaku pegawai yang melebihi tugas pokoknya. Sedangkan menurut Priansa, “OCB atau yang juga dikenal dengan perilaku ekstra peran adalah perilaku pegawai untuk membantu rekan kerja atau organisasi”.⁸

Menurut Organ dalam Paul M. Munchinsky, menyatakan bahwa OCB memiliki beberapa dimensi perilaku, sebagai berikut:

*Five dimensions to citizenship behavior have been supported by empirical research: Altruism (also called helping behavior) reflects willfully helping specific people with an organizationally relevant task or problem; Conscientiousness refers to being punctual, having attendance better than the group norm, and judiciously following company rules, regulations, and procedures; Courtesy is being mindful and respectful of other people's rights; Sportsmanship refers to avoiding complaints, petty grievances, gossiping, and falsely magnifying problems; Civic virtue is responsible participation in the political life of the organization. Civic virtue reflects keeping abreast of not only current organizational issues but also more mundane issues, such as attending meetings, attending to in-house communications, and speaking up on issues. It has been suggested that civic virtue is the most admirable manifestation of organizational citizenship behavior because it often entails some sacrifice of individual productive efficiency.*⁹

⁷ Kreitner Kinicki, *Organizational Behavior 8th edition* (New York: McGraw-Hill, 2008), h. 174

⁸ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 295

⁹ Paul M. Munchinsky, *Psychology Applied In Work 8 Edition* (United States of America: Thomson Wardworth,2006), H 326-327

Lima dimensi yang sering diajukan oleh para peneliti: *Altruism* (disebut juga perilaku membantu) merefleksikan dengan sengaja membantu secara penuh orang-orang tertentu dalam organisasi berkaitan dengan tugas atau masalah; Kesadaran mengacu pada tepat waktu, memiliki kehadiran yang lebih baik daripada norma kelompok dan bijaksana mengikuti aturan-aturan perusahaan, peraturan dan prosedur; Kesopanan merupakan kesadaran dan penghormatan terhadap hak orang lain; Sportif diartikan sebagai menghindari keluhan, keluhan kecil, membicarakan orang lain, kesalahan memperbesar masalah-masalah; Kebajikan kewarganegaraan merupakan partisipasi tanggung jawab dalam kehidupan politik organisasi. Kebajikan kewarganegaraan merefleksikan mengikuti tidak hanya isu-isu langsung organisasi tetapi juga lebih banyak isu-isu biasa, seperti menghindari pertemuan, menghindari majelis komunikasi, berbicara terus terang terhadap isu-isu. Berdasarkan itu telah disarankan bahwa kebajikan kewarganegaraan merupakan manifestasi mengagumkan dari OCB sebab kebajikan kewarganegaraan sering memerlukan beberapa pengorbanan dari efisiensi produktifitas individu.

Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang OCB, maka dapat disintesis bahwa OCB adalah perilaku sukarela individu dalam mengerjakan tugas diluar tugas pokoknya, sehingga

meningkatkan efektivitas organisasi, dengan indikator: 1) perilaku menolong, 2) kesopanan, 3) jiwa sportif, 4) bermasyarakat dengan baik dan 5) inisiatif.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu di dalam bekerja. Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda, oleh karena itu tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda pula. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang tidak sama. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan.

Menurut Newstrom, "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work. Job satisfaction is an affective attitude—a feeling of relative like or dislike toward something*".¹⁰ Kepuasan kerja adalah perasaan dan sikap emosional karyawan yang menyenangkan melihat pekerjaannya.

Menurut Kinicki, "*Job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one's job*".¹¹ Kepuasan kerja merupakan sikap afektif atau emosional terhadap berbagai aspek

¹⁰ John W. Newstrom, *Organizational behavior: Human Behavior at Work* (New York: McGraw-Hill, 2011), h. 220

¹¹ Kreitner Kinicki, *op.cit.*, h. 170

pekerjaan seseorang. Menurut Bennett, “*Job satisfaction is the extent to which employees favorably perceive their work*”.¹² Kepuasan kerja adalah sejauh mana karyawan memandang baik pekerjaan mereka.

Menurut Robbins and Judge, “*Job satisfaction is a positive feeling about a job resulting from an evaluation of its characteristics is clearly broad*”.¹³ Kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian karakteristik secara jelas dan luas.

Menurut M.S.P. Hasibuan, “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya yang dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.¹⁴ Sedangkan menurut Mila Badriyah, “Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja”.¹⁵

Menurut Wexley dan Yukl dalam Mila Badriyah, terdapat tiga teori kepuasan kerja, yaitu: *Discrepancy Theory* (Teori Perbandingan Intrapersonal), kepuasan atau ketidakpuasan individu merupakan hasil perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri

¹² Roger Bennett, *Organizational Behavior* (Great Britain: Pearson, 1997), h.115

¹³ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 14th edition* (New Jersey: Pearson, 2011), h. 114

¹⁴ H. Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 202

¹⁵ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Pustaka Setia, 2015), h. 229

terhadap berbagai hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaannya kecil. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu apabila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan sesuatu yang diperoleh dari pekerjaan besar. *Equity Theory* (Teori Keadilan), tingkat kepuasan seseorang bergantung pada caranya merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* terhadap suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, ataupun di tempat lain.

Two Factor Theory (Teori Dua Faktor), prinsip teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *dissatisfier (hygiene factors)* dan *satisfier (motivators)*. *Satisfier* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas prestasi, pengakuan, wewenang, tanggungjawab dan promosi. Sekalipun demikian, ketidakadaan kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Keberadaan kondisi-kondisi tersebut membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja

yang baik. Oleh sebab itu, faktor ini disebut sebagai pemuas. *Dissatisfier* atau *Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber kepuasan, yaitu gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan dan sebaliknya ketidakterdapatannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan.¹⁶

Terdapat beberapa faktor penentu kepuasan kerja, diantaranya yaitu: Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan. Hubungan dengan atasan (*supervision*), kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua

¹⁶ *Ibid.*, h. 237

jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

Teman sekerja (*workers*), teman kerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Promosi (*promotion*), promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Gaji atau upah (*pay*), gaji atau upah merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.¹⁷

Apabila faktor-faktor penentu kepuasan kerja tidak diperoleh oleh karyawan, maka akan muncul ketidakpuasan kerja yang dapat memunculkan perilaku negatif. Menurut Robbins yang dikutip oleh Suparno Eko Widodo, ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan dapat mengeluh, membangkang, mencuri barang milik organisasi, menghindari sebagian dari tanggungjawab pekerjaan mereka.¹⁸

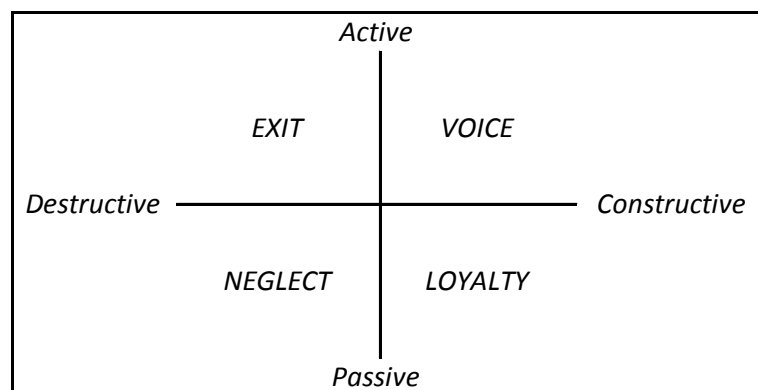
¹⁷ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), hh. 176-177

¹⁸ *Ibid.*, hh. 177-178

Tanda-tanda bahwa di suatu organisasi ada masalah dengan karyawannya antara lain adalah bila jumlah karyawan yang absen bertambah, sering terjadi absen pada seseorang, ada absen yang sulit bisa diterima, datang terlambat, pulang lebih cepat, sering rebut antar karyawan, mengabaikan atau mencelakakan karyawan lain, pengambilan keputusan dan perilaku yang buruk, terjadinya kecelakaan yang tidak biasa, bertambah pemborosan dan kerusakan alat, terlibat masalah pelanggaran hukum dan penampilan yang semakin buruk.

Dampak dari ketidakpuasan pekerja dituangkan dalam model teoritik yang dinamakan EVLN-Model, yang terdiri dari *Exit*, *Voice*, *Loyalty* dan *Neglect*.

Kerangka tanggapan pekerja terhadap ketidakpuasan kerja tersebut dibedakan dalam dua dimensi: konstruktif/distruktif dan aktif/pasif, sebagaimana digambarkan di bawah ini.



Gambar 2.1 Respon terhadap ketidakpuasan kerja

- a. *Exit*. Respon *exit* merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. *Voice*. Respon *voice* termasuk secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.
- c. *Loyalty*. Respon *loyalty* berarti secara positif, tetapi secara optimistic menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.
- d. *Neglect*. Respon *neglect* secara pasif memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk kemangkiran secara kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha dan meningkatkan tingkat kesalahan.¹⁹

Untuk menghindari konsekuensi perilaku negative dari ketidakpuasan kerja karyawan, ada beberapa cara untuk menghindari ketidakpuasan kerja, yaitu sebagai berikut:²⁰ Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan, karyawan akan merasa puas apabila ia menikmati pekerjaannya. Walaupun beberapa pekerjaan membosankan, ia mampu membuat suatu pekerjaan menjadi

¹⁹ Wibowo, *Perilaku dalam Organisasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 145

²⁰ Mila Badriyah, *op.cit.*, hh. 241-242

menyenangkan. Pemberian gaji yang adil, karyawan akan merasa tidak puas jika sistem penggajian dianggap tidak adil. Jika karyawan merasa sistem penggajian di perusahaan adil, mereka akan puas. *Right person in the right place*, seorang karyawan ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan personalitasnya. Hal ini menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan tersebut karena dapat mengembangkan dan menggunakan kemampuan yang sesuai dengan personalitas dan pekerjaannya. Menghindari kebosanan dalam pengulangan pekerjaan, banyak karyawan yang ingin menemukan sedikit kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan yang berulang-ulang dan membosankan. Dalam *two-factor theory*, karyawan akan merasa lebih puas apabila diperbolehkan melakukan tugasnya dengan caranya sendiri.

Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang kepuasan kerja, maka dapat disintesisikan kepuasan kerja adalah suatu kondisi perasaan yang positif dan menyenangkan dari seorang individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, dengan indikator: 1) respon terhadap pekerjaan itu sendiri, 2) respon terhadap hubungan dengan atasan/penghargaan, 3) respon terhadap teman kerja, 4) respon terhadap promosi dan 5) respon terhadap perolehan gaji.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen dapat memperlihatkan kepribadian seseorang dalam melakukan kegiatan sehari-hari. Komitmen menggambarkan keadaan seseorang yang memiliki keberpihakan terhadap hal yang dikerjakannya dengan menunjukkan keterlibatannya secara aktif dalam melakukan berbagai pekerjaan. Dari hasil kerja yang terlihat, dapat diukur seberapa tinggi komitmen yang dimilikinya.

Menurut Kinicki, "*Organizational commitment reflects the extent to which an individual identifies with an organization and is committed to its goals*".²¹ Komitmen organisasi mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi organisasi dan berkomitmen untuk tujuannya.

Menurut Robbins and Coulter, "*Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with a particular organization and its goal and wishes to maintain membership in that organization*".²² Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi, tujuan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Menurut Slocum and Hellriegel, "*Organizational commitment is the strength of an employees involvement in the organization and*

²¹ Kreitner Kinicki, *op.cit.*, h. 166

²² Stephen P. Robbins and Mary Coulter, *op.cit.*, h. 405

identification with it.²³ Komitmen organisasi adalah kekuatan keterlibatan karyawan di dalam organisasi dan identifikasinya.

Menurut Newstrom, “*Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and wants to continue actively participating in it*”.²⁴ Komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasi dan ingin melanjutkan keaktifan berpartisipasi di dalamnya.

Menurut Colquitt, LePine and Wesson, “*Organizational commitment is define as the desire on the part of an employee to remain a member of the organization*”.²⁵ Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keinginan dari karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi.

Menurut Priansa, “Komitmen organisasional adalah loyalitas pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dari keterlibatannya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi”.²⁶

Komitmen organisasional merupakan konsep manajemen yang menempatkan SDM sebagai figur sentral bagi organisasi. Tanpa komitmen organisasional, sukar mengharapkan partisipasi aktif dan mendalam dari SDM. Oleh karena itu, komitmen organisasional harus

²³ John W. Slocum, Jr and Don Hellriegel, *Principles of Organizational Behavior 12th edition* (Canada: Cengage Learning, 2009), h. 57

²⁴ John W. Newstrom, *op.cit.*, h. 223

²⁵ Jason A. Colquit, Jeffery A. Lepine, and Michael J. Wesson, *op.cit.*, h. 69

²⁶ Donni Juni Priansa, *op.cit.*, h. 234

dipelihara agar tetap tumbuh dan eksis di sanubari SDM. Terdapat lima kunci dalam membangun komitmen organisasional oleh pimpinan, yaitu: Memelihara atau meningkatkan harga diri, artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri pegawai tidak rusak. Memberikan tanggapan dengan empati. Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan, artinya pegawai selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional. Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggungjawab.²⁷

Prinsip tersebut mencerminkan falsafah kepemimpinan dimana pimpinan menawarkan bantuan agar pegawai dapat melaksanakan tugas dengan baik dan perlu diingat bahwa fungsi pimpinan hanya membantu, tanggungjawab tetap ada pada masing-masing pegawai.

Robbins and Judge menyebutkan:

*Three separate dimensions to organizational commitment: Affective commitment. An affective commitment is an emotional attachment to the organization and belief in its values. Continuance commitment. A continuance commitment is the perceived economic value of remaining with an organizational compared to leaving it. Normative commitment. A normative commitment is an obligation to remain with the organization for moral or ethical reason.*²⁸

Robbins dan Judge menyebutkan tiga dimensi komitmen organisasi: Komitmen afektif. Komitmen afektif adalah keterikatan

²⁷ *Ibid*, hh. 234-235

²⁸ Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, *op.cit.*,hh. 75-76

emosional dengan organisasi dan keyakinan terhadap nilai-nilainya. Komitmen kontinyu. Komitmen kontinyu adalah nilai ekonomi yang dirasakan tersisa dengan organisasi dibandingkan dengan meninggalkannya. Komitmen normatif. Komitmen normatif adalah kewajiban untuk tetap dalam organisasi karena alasan moral atau etika.

Untuk memperkuat komitmen organisasi, dikembangkan pemberdayaan komitmen, yaitu: Lama bekerja (*time*), lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan, semakin terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan. Kepercayaan (*trust*), setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya, yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara: menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja, menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan dan menyediakan akses informasi yang cukup

Rasa percaya diri (*confident*), rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan dengan cara: mendelegasikan tugas penting kepada karyawan, menggali saran dan ide dari karyawan, memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen dan menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik. Kredibilitas (*credibility*), menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara: memandang karyawan sebagai *partner strategis*, meningkatkan target di semua bagian pekerjaan, mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi dan membantu menyelesaikan perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas

Pertanggungjawaban (*accountability*), pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini merupakan sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggungjawab terhadap wewenang yang diberikan. Akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara: menggunakan jalur *training* dalam

mengevaluasi kinerja karyawan, memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas, melibatkan karyawan dalam penentuan standard an ukuran kinerja dan memberikan saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Jika karyawan memiliki tanggungjawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja, dan adanya usaha yang sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, akan tercipta komitmen organisasi.²⁹

Dampak komitmen organisasional menurut Sopiah yang dikutip oleh Donni Juni Priansa dapat ditinjau dari dua sudut yaitu: Ditinjau dari sudut organisasi, pegawai yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turnover*, tingginya absensi, meningkatnya kelambanan kerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada organisasi. Apabila komitmen pegawai rendah maka hal tersebut dapat memicu perilaku pegawai yang kurang baik, misalnya tindakan kerusuhan yang dampak lebih lanjutnya yaitu terhadap reputasi organisasi menurun, kehilangan kepercayaan dari klien dan dampak yang lebih jauh lagi yaitu menurunnya laba organisasi. Sedangkan ditinjau dari sudut pegawai,

²⁹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Pustaka Setia, 2010), hh. 266-267

komitmen pegawai yang tinggi akan berdampak pada peningkatan karir pegawai tersebut.³⁰

Berdasarkan beberapa uraian yang ada tentang komitmen organisasi, dapat disintesis bahwa komitmen organisasi adalah sikap seorang individu dari mengidentifikasi organisasi, berpartisipasi dan memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, dengan indikator: 1) kepercayaan, 2) tanggungjawab, 3) keterlibatan dalam berbagai kegiatan organisasi, 4) keinginan mempertahankan keanggotaan organisasi dan 5) setia berada dalam organisasi.

4. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan *organizational citizenship behavior*

a. Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi perasaan yang positif dan menyenangkan dari seorang individu sebagai akibat respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti respon terhadap pekerjaan itu sendiri, respon terhadap hubungan dengan atasan/penghargaan, respon terhadap teman kerja, respon terhadap promosi dan respon terhadap perolehan gaji.

Pada setiap perkembangan dalam lingkungan organisasi, ketika anggota organisasi tidak puas dengan pekerjaannya, maka

³⁰ Donni Juni Priansa, *op.cit.*, h. 236

keterlibatan kerja menjadi berkurang dan suasana sangat negatif yang menghasilkan serangkaian dampak negatif dan efek dari ketidakpuasan dalam kerja akan muncul. Sementara di lain pihak, para anggota organisasi yang puas, dapat membuat perilaku atau tindakan pelayanan pelanggan di luar panggilan tugas sehingga berpengaruh baik terhadap efektivitas organisasi.

Pengakuan eksistensi anggota, kode etik dan prosedur tata kelola yang dipatuhi bersama dapat membangun rasa memiliki anggota yang merasa benar-benar menjadi bagian organisasi. Sehingga anggota organisasi kemungkinan akan berusaha secara optimal berkontribusi untuk kemajuan organisasi. Rasa memiliki yang tinggi akan mendorong anggota organisasi dalam mempertahankan eksistensinya. Anggota organisasi akan bahu membahu menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Sehingga mereka akan saling membantu menyelesaikan tugasnya. Dalam interaksi sosial akan terbangun norma dan kesopansantunan diantara anggota organisasi sehingga bersedia saling melengkapi dan menggantikan tugas rekan kerja yang tidak hadir atau tidak mampu menyelesaikan tugas. Perilaku-perilaku tersebut merupakan bagian dari perilaku baik yang dikenal dengan OCB. Hal ini relevan dengan pandangan Robbins dan Coulter yang menyatakan,

“It seems logical to assume that job satisfaction should be a major determinant of an employees OCB. Satisfied employees would seem more likely to talk positively about the organization, help others and go above and beyond normal job expectation. Research suggests that there is a modest overall relationship between job satisfaction and OCB”³¹.

Tampaknya logis untuk mengasumsikan bahwa kepuasan kerja harus menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB. Karyawan yang puas akan tampak cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan kinerja mereka melampaui perkiraan normal. Penelitian menunjukkan terdapat hubungan keseluruhan yang sederhana antara kepuasan kerja dan OCB.

Berdasarkan asumsi di atas dapat diduga bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB, dengan kata lain bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang ada dalam suatu organisasi, maka semakin tinggi perilaku OCB pada setiap anggotanya.

b. *Komitmen Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior*

Komitmen organisasi adalah perilaku seseorang yang melakukan partisipasi dan memiliki keterikatan diri terhadap tugas

³¹ Stephen P. Robbins and Marry Coulter, *op.cit.*, h. 404

dan tanggungjawab yang diberikan untuk dapat membantu mencapai tujuan organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sikap kerja yang penting bagi keberlangsungan suatu organisasi, karena seseorang yang berkomitmen diharapkan menampilkan kemauan bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasinya dan memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja di sebuah organisasi. Hal ini tergambar dari pendapat Fred Luthans yang menyebutkan bahwa: *“The attitudinal foundation indicates that employees engage in OCB’s in order to reciprocate the action of their organizations. Motivational dimension, job satisfaction and organizational commitment clearly relate to OCB’s”*.³² Sikap dasar yang ditunjukkan oleh karyawan yang berperilaku OCB terhadap organisasinya akan saling memberikan manfaat yang timbal balik antara karyawan dengan organisasinya. Dimensi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi jelas berhubungan dengan OCB.

Pendapat lainnya berasal dari Kreitner Kinicki, yang menyatakan, *“This relationship is important to recognize because employee’s OCB’s were positively correlated with their conscientiousness at work, organizational commitment,*

³² Fred Luthans, *Organizational Behavior 11th edition* (Boston: McGraw-Hill, 2008), h. 141

performance ratings and promotions".³³ Hubungan ini penting untuk dikenali karena OCB karyawan ini berhubungan positif dengan kesadaran mereka di tempat kerja, komitmen organisasi, penilaian kinerja dan promosi.

Berdasarkan asumsi di atas dapat diduga bahwa ada hubungan positif antara komitmen organisasi dengan OCB. Dimana jika ada dukungan komitmen organisasi yang semakin kuat dari seorang karyawan, maka akan semakin meningkatkan sikap OCB karyawan tersebut pada organisasinya.

- c. Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior biasanya terlihat pada karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan juga komitmen organisasi yang tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan contoh yang baik dari sikap karyawan di tempat kerja yang ditemukan berhubungan dengan OCB.

Hal di atas sejalan dengan pendapat Kurs dan Bartram yang dikutip oleh Robertson, Callinan dan Bartram:

³³ Kreitner Kinicki. *loc.cit.*

Although OCB are often defined as non task related, Kurz and Bartram caution that the label de-emphasizes the role these behaviors play in determining overall effectiveness. The willingness to engage in extra-role OCB is related to individuals levels of job satisfaction and organizational commitments.³⁴

Meskipun OCB sering didefinisikan sebagai tugas non terkait, Kurz dan Bartram mengingatkan OCB menekankan peran perilaku dalam menentukan efektivitas secara keseluruhan. Kesiediaan untuk terlibat dalam ekstra-peran OCB berhubungan dengan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi individu.

Selanjutnya, pendapat LePine, Erez dan Johnson yang dikutip oleh Pastorno and Partllo, mengatakan:

Organizational citizenship behavior are positively related to job satisfaction and organizational commitment. In other words, employees with good attitudes and who feel committed to their organization are more likely to do positive things to assist the organization.³⁵

Organizational citizenship behavior berhubungan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Dengan kata lain, karyawan dengan sikap yang baik dan yang merasa berkomitmen untuk organisasi mereka lebih mungkin untuk melakukan hal-hal positif untuk membantu organisasi.

³⁴ Ivan T. Robertson, Militza Callinan & Dave Bartram, *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology* (UK: John Wiley & Sons, Ltd, 2002), h. 274

³⁵ Ellen Pastorno & Susann Doyle-Partllo, *What is Psychology? 2nd Edition* (USA: Thomson Wadsworth, 2009). H.734

Berdasarkan asumsi di atas dapat diduga bahwa ada hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB. Dimana jika anggota organisasi mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka akan semakin meningkatkan sikap OCB karyawan tersebut pada organisasinya.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang peneliti temukan guna mendukung penelitian ini.

Menurut Gita Andriani, M. As'ad Djalali dan Diah Sofiah, dalam penelitiannya yang berjudul "*Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Karyawan*"

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hipotesis dalam penelitian ini adalah adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dengan OCB, artinya semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka kecenderungan karyawan berperilaku OCB semakin tinggi, begitu juga sebaliknya. Subyek dalam penelitian ini adalah 100 karyawan PT. Terminal Petikemas Surabaya. Teknik pengambilan sampling yang digunakan adalah *incidental sampling*. Analisis data menggunakan analisis korelasi *Product Moment* menunjukkan $r_{xy} = 0,758$ dengan taraf signifikansi $p=0,000$ ($p<0,05$). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai hubungan positif yang sangat signifikan dengan OCB, sehingga hipotesis diterima. Terdapat persamaan variabel dalam penelitian ini

dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti, yaitu kepuasan kerja (X1) dan OCB (Y).³⁶

Menurut Bogy Juniar Gintang Kumara, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta Tahun 2014. Dalam penelitiannya yang berjudul “*Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior*”.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara: 1) komitmen organisasi dengan OCB pada karyawan, 2) untuk mengetahui tingkat OCB pada karyawan, 3) untuk mengetahui tingkat komitmen organisasi karyawan dan 4) untuk mengetahui sumbangan efektif komitmen organisasi terhadap OCB. Subjek berjumlah 100 karyawan yang bekerja di bagian kasir dan penjaga stand di Ratu Luwes Pasar Legi dan memiliki masa kerja minimal 3 tahun. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data menggunakan *random sampling*. Alat pengumpul data berupa skala, yaitu skala OCB dan skala komitmen organisasi. Teknik analisis data menggunakan korelasi *product moment*. Kesimpulan penelitian ini yaitu adanya hubungan positif yang sangat signifikan antara komitmen organisasi dengan OCB, tingkat OCB pada karyawan Ratu Luwes Pasar Legi tergolong tinggi, komitmen organisasi karyawan pada Ratu Luwes Pasar Legi tergolong tinggi dan sumbangan efektif komitmen organisasi terhadap OCB sebesar 89,3%.³⁷

Menurut Mukti Anugrah, Ngadiman dan Sohidin, dalam penelitiannya yang berjudul “*Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan*

³⁶ <http://library.gunadarma.ac.id/journal/view/7868/organizational-citizenship-behavior-dan-kepuasan-kerja-pada-karyawan.html/>

(Gita Andriani, M. As'ad Djalali dan Diah Sofiah, *Organizational Citizenship Behavior dan Kepuasan Kerja Karyawan*, Jurnal Penelitian Psikologi, Vol. 03, No. 01, 341-354, 2012), diakses pada tanggal 20 Februari 2017

³⁷ http://eprints.ums.ac.id/28892/1/03_HALAMAN_DEPAN.pdf

(Bogy Juniar Gintang Kumara, *Hubungan antara Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior*, Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, 2014), diakses pada tanggal 20 Februari 2017

Komitmen Organisasional Karyawan di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional karyawan di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta. Secara rinci tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan: 1) kepuasan kerja karyawan bagian produksi di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta, 2) komitmen organisasional karyawan bagian produksi di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta dan 3) hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional karyawan bagian produksi di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta, karyawan bagian produksi ini berjumlah 475 karyawan. Sampel penelitian ini adalah 100 karyawan. Pengambilan sampel digunakan metode *random sampling*. Data untuk kepuasan kerja dan komitmen organisasional diperoleh dari hasil kuisioner. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan langsung pada 100 karyawan yang digunakan sebagai sampel penelitian, hal ini dilakukan karena terbatasnya jumlah populasi. Teknik analisis data yang digunakan analisis korelasi/analisis sederhana. Hal yang perlu dilakukan saat melakukan analisis data ini dalam pengambilan kesimpulan adalah uji normalitas dan uji linearitas. Hasil dari penelitian yang didapat adalah: 1) adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta. Hal ini ditunjukkan pada hasil uji hipotesis dengan menggunakan korelasi *product moment* dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi yang sudah ditentukan yaitu 0,05. 2) sebesar 79,3% pengaruh komitmen organisasional pada karyawan PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan variabel kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan variabel komitmen organisasional sebesar 79,3%. Sisanya sebesar 20,7% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel atau faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.³⁸

³⁸ <http://jurnal.fkip.uns.ac.id/index.php/ekonomi/article/view/4218>

(Mukti Anugrah, Ngadiman dan Sohidin, *Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasional Karyawan di PT. Sari Warna Asli Garment-Surakarta* Vol. 02, No. 02, 2013), diakses pada tanggal 20 Februari 2017

Menurut David A. Foote and Thomas Li-Ping Tang, dalam penelitiannya yang berjudul "*Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?*" Department of Management and Marketing, Jennings A. Jones College of Business, Middle Tennessee State University, Murfreesboro, Tennessee, USA

The purpose of this paper is to propose a model in which team commitment in self-directed teams moderates the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). Survey questionnaires measuring team commitment, OCB, and job satisfaction were administered to 242 full-time employees who were involved in self-directed teams at three geographically diverse manufacturing facilities. After carefully testing the psychometric properties of the scales, hierarchical multiple regression was used to test hypotheses. The relationship between job satisfaction and OCB was shown to be significant, as was the relationship between team commitment and OCB. Most importantly, the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior was moderated by team commitment, such that the relationship was stronger when team commitment was high. Due to heightened salience of self-directed team functioning in our sample, generalization of results may be limited. The findings indicate that the usefulness of self-directed work teams may be limited in situations where employees lack team commitment. Besides implementing self-directed teams and assigning performance goals, researchers and practitioners need to identify efforts that work toward increasing commitment of team members, thereby increasing organizational citizenship behavior in the organization. It is believed that this research makes a significant contribution to understanding the relationship between job satisfaction and organizational citizenship behavior, a relationship that has long been known but not well defined. Moreover, the paper develops what appears to be a valid and reliable measure of team commitment, based on goodness of fit

*using cross-validation, confirmatory factor analysis, and reliability tests.*³⁹

Tujuan dari makalah ini adalah untuk mengusulkan model di mana komitmen tim di mandiri tim moderat hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCB). Desain. Kuesioner Survei mengukur komitmen tim, OCB, dan kepuasan kerja yang diberikan kepada 242 karyawan penuh waktu yang terlibat dalam tim diri diarahkan pada tiga fasilitas manufaktur geografis yang beragam. Setelah hati-hati menguji sifat psikometrik timbangan, regresi berganda hirarkis digunakan untuk menguji hipotesis. Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB terbukti signifikan, seperti hubungan antara komitmen tim dan OCB. Yang paling penting, hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional dimoderatori oleh komitmen tim, sehingga hubungan lebih kuat ketika komitmen tim adalah tinggi. Karena arti-penting tinggi dari tim mandiri yang berfungsi dalam sampel kami, generalisasi hasil mungkin terbatas. Temuan menunjukkan bahwa kegunaan tim kerja mandiri mungkin terbatas dalam situasi di mana karyawan kurang komitmen tim. Selain menerapkan tim mandiri dan menetapkan tujuan kinerja, peneliti dan praktisi perlu mengidentifikasi

³⁹ <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/00251740810882680>

(David A. Foote and Thomas Li-Ping Tang, *Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams?*, Department of Management and Marketing, Jennings A. Jones College of Business, Middle Tennessee State University, Murfreesboro, Tennessee, USA, 2008), diakses pada tanggal 20 Februari 2017

upaya yang bekerja terhadap peningkatan komitmen anggota tim, sehingga meningkatkan perilaku kewargaan organisasional dalam organisasi. Hal ini diyakini bahwa penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan untuk memahami hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasional, hubungan yang telah lama dikenal tapi tidak didefinisikan dengan baik. Selain itu, kertas mengembangkan apa yang tampaknya menjadi ukuran yang valid dan dapat diandalkan komitmen tim, berdasarkan goodness of fit menggunakan cross-validasi, analisis faktor konfirmatori, dan tes kehandalan.

Menurut Robert H. Moorman, dalam penelitiannya yang berjudul “The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”

One of the most widely believed maxims of management is that a happy worker is a productive worker. However, most research on the nature of the relationship between job satisfaction and job performance has not yielded convincing evidence that such a relationship exists to the degree most managers believe. One reason for this might lie in the way in which job performance is measured. Numerous studies have been published that showed that using Organizational Citizenship Behavior to supplant more traditional measures of job performance has resulted in a more robust relationship between job satisfaction and job performance. Yet, recent work has suggested that the relationship between job satisfaction and citizenship may be more complex than originally reported. This study investigated whether the relationship between job satisfaction and citizenship could depend upon the nature of the job satisfaction measure used. Specifically, it was

hypothesized that job satisfaction measures which reflect a cognitive basis would be more strongly related to OCB than measures of job satisfaction which reflect an affective basis. Results from data collected in two midwestern companies show support for the relative importance of cognition based satisfaction over affect based satisfaction. Implications for research on the causes of citizenship are discussed.⁴⁰

Salah satu maksim yang paling banyak diyakini manajemen adalah bahwa seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif. Namun, sebagian besar penelitian tentang sifat hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja belum menghasilkan bukti yang meyakinkan bahwa hubungan semacam itu ada untuk tingkat yang paling manajer percaya. Salah satu alasan untuk ini mungkin terletak pada cara di mana prestasi kerja diukur. Sejumlah penelitian telah diterbitkan yang menunjukkan bahwa menggunakan OCB untuk menggantikan langkah-langkah yang lebih tradisional dari prestasi kerja telah menghasilkan hubungan yang lebih kuat antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Namun, karya terbaru telah menyarankan bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kewarganegaraan mungkin lebih kompleks dari yang dilaporkan. Penelitian ini menyelidiki apakah hubungan antara kepuasan kerja dan kewarganegaraan bisa bergantung pada sifat dari ukuran kepuasan kerja digunakan. Secara khusus, itu hipotesis bahwa langkah-

⁴⁰ <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/001872679304600604>

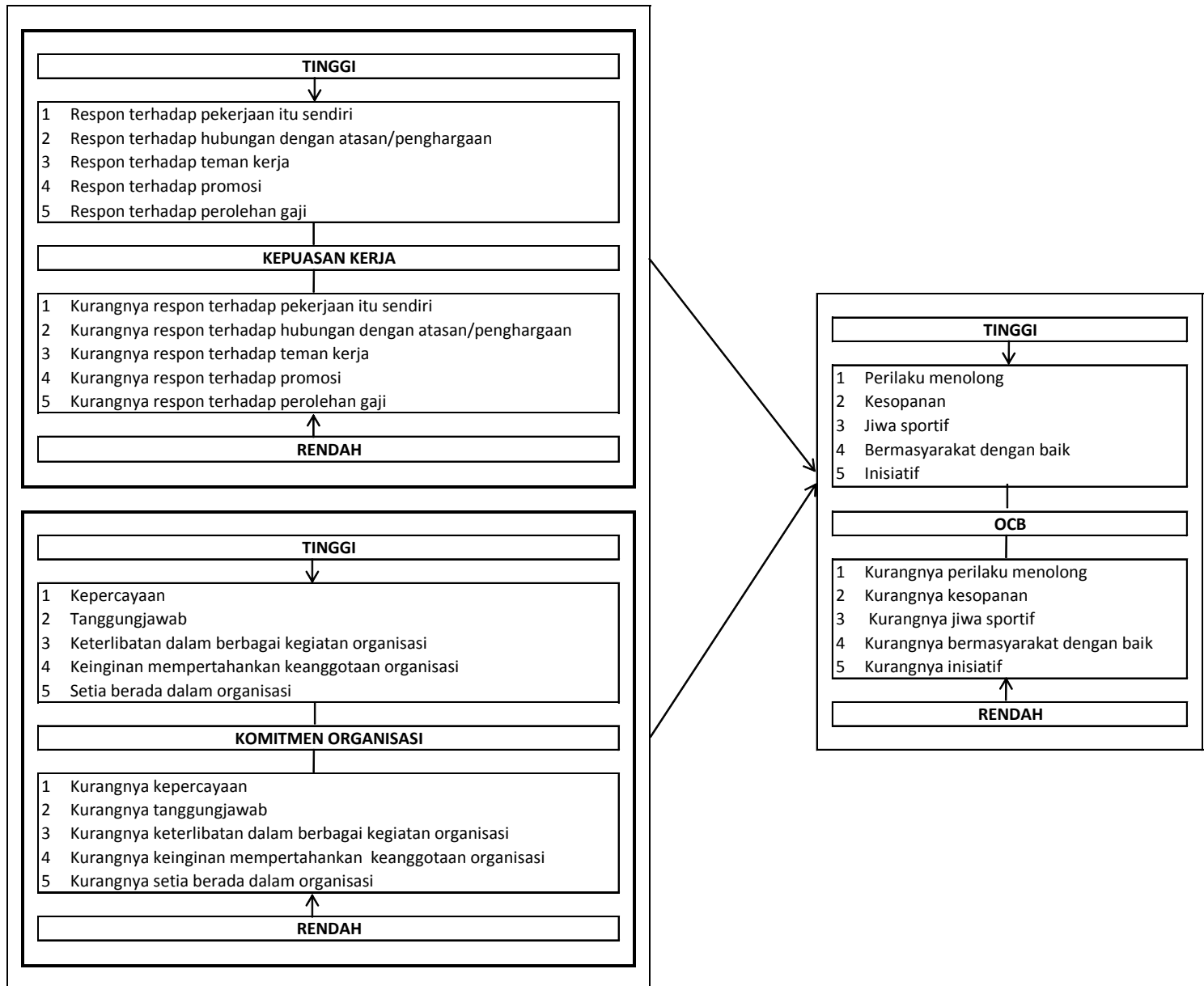
(Robert H. Moorman, The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction Measures on the Relationship Between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, 1993), diakses pada tanggal 20 Februari 2017), diakses pada tanggal 20 Februari 2017

langkah kepuasan kerja yang mencerminkan secara kognitif akan lebih kuat terkait dengan OCB dibandingkan ukuran kepuasan kerja yang mencerminkan secara afektif. Hasil dari data yang dikumpulkan di dua perusahaan Midwest menunjukkan dukungan untuk relatif pentingnya kepuasan berdasarkan kognisi lebih mempengaruhi kepuasan berdasarkan. Implikasi untuk penelitian tentang penyebab kewarganegaraan dibahas.

C. Kerangka Berpikir

Keberhasilan organisasi mencapai tujuannya tidak lepas dari peran sumber daya manusia dan manajemennya. Sebagai seseorang yang diamanahi tugas dan tanggungjawab sebagai tenaga pendidik profesional, guru menjadi aset yang berharga dalam suatu lembaga pendidikan. Untuk mencapai keberhasilan organisasi, guru tidak hanya harus melakukan tugas-tugas dan fungsi pokok dalam pekerjaannya saja. Melakukan hal-hal di luar tugas dan fungsi pokoknya (ekstra peran) akan semakin membuat organisasi mudah untuk mencapai keberhasilan. Untuk dapat melakukan hal-hal seperti itu, guru harus mendapatkan dan memiliki kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yang cenderung membuat guru lebih fokus dengan tujuan organisasi.

Secara sederhana kerangka berpikir dapat digambarkan seperti bagan berikut ini:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teori dan kerangka teori dan kerangka berpikir yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Jatinegara.
2. Terdapat hubungan positif antara Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Jatinegara.
3. Terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara bersama-sama dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Jatinegara.