

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan organisasi dan *organizational citizenship behaviour* (OCB). Perbandingan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

PENULIS	JUDUL	TEKNIK ANALISIS	VARIABEL	HASIL
Sari Maysarah (2015)	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang)	Regresi Linier Berganda	Independen: Budaya Organisasi Keadilan Organisasi, Komitmen Organisasi, Dependen: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, keadilan organisasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasi 4 Semarang baik secara parsial maupun secara simultan.

Musringudin, Makruf Akbar, Netti Karnati (2017)	The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction and Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Of The Principles	Analisis jalur	Independen: Organizational Justice, Job Satisfaction, Organizational Commitment Dependen: <i>Organizational citizenship behaviour</i> (OCB)	Hasil penelitian menunjukkan:Ada pengaruh positif variabel keadilan organisasional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).Ada pengaruh positif variabel kepuasan kerjaterhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB). Ada pengaruh positif variabel komitmen organisasional terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB).
Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM., MSM. (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim	Regresi Linier Berganda	Independen: Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja, Dependen: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan meningkatkan secara signifikan <i>organizational citizenship behavior</i> karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim.
Arum Darmawati, Lina NurHidayati,& Dyna HerlinaS (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) Karyawan FISE UNY.	Regresi Berganda	Independen: Kepuasan kerja, Komitmen organisasi Dependen: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Penelitian ini menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel <i>organizational citizenship behavior</i> sementara itu komitmen organisasi pengaruhnya tidaksignifikan.

Arif Partono Prasetio, Syahrizal Siregar, Bachruddin Saleh Luturlean (2015)	The Effects Job Satisfaction And Organizational Commitment On <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB) employee's OCB level in PT PLN, Jawa Barat and Banten Distribution Office.	Regresi berganda dan deskriptif analisis	Independen: Job Satisfaction, Organizational Commitment Dependen: <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Hasil riset ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap OCB (0.516).
--	--	--	--	--

Dalam penelitian ini terdapat adanya persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan penulis. Persamaan dalam penelitian ini adalah pada variabel independen yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keadilan organisasi adapun perbedaannya adalah pada objek penelitian dimana penelitian ini dilakukan di PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya (PELINDO III). Penelitian ini merupakan sebuah replikasi dari penelitian yang dilakukan Musringudin, Makruf Akbar, Netti Karnati (2017). Alasan peneliti mengangkat judul hampir sama karena variabel X1, X2, dan X3 memiliki persamaan variabel hanya saja ada perbedaan pada objek penelitian yaitu pada industri jasa pelabuhanan PT. Pelabuhan Indonesia III (PELINDO III) Tanjung Perak Surabaya. Variabel yang peneliti gunakan sesuai dengan fenomena apa yang terjadi pada objek penelitian tersebut.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

2.2.1.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi (Robbins, 2003). Organ (1988) dalam Soegandhi, dkk (2013) atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal Merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Penilaian Kinerja terhadap karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian, baik-buruknya kinerja seorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, sebagaimana tercantum dalam job description. Melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas yang ada dalam job description ini disebut sebagai *in-role behavior*” Greenberg & Baron (2003) dalam (Emanuel & Ariek, 2011). Sudah seharusnya bila organisasi mengukur kinerja karyawan tidak hanya sebatas tugas-tugas yang terdapat dalam deskripsi kerjanya saja. Bagaimanapun diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas itu. Kontribusi pekerja “di atas dan lebih dari” deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Greenberg & Baron, 2003) dalam(Emanuel & Ariek, 2011). Perbedaan mendasar

antara perilaku *in-role* dengan perilaku *extra-role* adalah pada reward. Pada *in-role* biasanya dihubungkan dengan reward dan sanksi (hukuman), sedangkan pada *extra-role* biasanya terbebas dari reward, dan perilaku yang dilakukan oleh individu tidak diorganisir dalam reward yang akan mereka terima. Tidak ada insentif tambahan yang diberikan ketika individu berperilaku *extra-role*. “Dibandingkan dengan perilaku *in-role* yang dihubungkan dengan penghargaan ekstrinsik atau penghargaan moneter, maka perilaku *extra-role* lebih dihubungkan dengan penghargaan intrinsik” .Perilaku ini muncul sebagai karena perasaan sebagai “anggota” organisasi merasa puas apabila dapat melakukan “sesuatu yang lebih” kepada organisasi. Berdasarkan definisi mengenai OCB di atas dapat ditarik beberapa pokok-pokok pikiran penting, yaitu:

- a) Tindakan bebas, sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain (rekan kerja, kelompok, atau organisasi).
- b) Tidak diperintahkan secara formal.
- c) Tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku individu karyawan yang melebihi peran karyawan yang sudah ditentukan, yang tidak secara langsung diakui secara formal oleh perusahaan , namun memberikan dampak yang mendukung untuk berfungsinya organisasi secara efektif.

2.2.1.2 Indikator OCB

Terdapat lima indikator OCB menurut Organ et al. (2006) adalah sebagai berikut :

a) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Indikator ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas

c) *Sportmanship*

Perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *spotmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d) *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah- masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki indikasi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Indikator ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.2.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB.

Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain. Diantara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (gender) memberikan dampak yang cukup signifikan sehingga perkembangannya perlu untuk diperhatikan, yaitu:

a) Budaya dan Iklim Organisasi.

Menurut Organ (2006), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Sloat (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

1) Merasa puas akan pekerjaannya.

- 2) Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas.
- 3) Percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

Konovsky dan Pugh (1994) dalam (Emanuel & Ariek, 2011) menggunakan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) untuk berpendapat bahwa ketika karyawan telah puas terhadap pekerjaannya, mereka akan membalasnya. Pembalasan dari karyawan tersebut termasuk perasaan memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap organisasi dan perilaku seperti Organizational Citizenship.

- b) Kepribadian dan suasana hati (*mood*).

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) dalam (Emanuel & Ariek, 2011) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Meskipun suasana hati sebagian dipengaruhi oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi oleh situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan

faktor-faktor keorganisasian. Jadi jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif, maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain Sloat (1999).

c) Persepsi terhadap *Perceived Organizational Support*.

Studi Shore dan Wayne (1993) dalam (Emanuel & Ariek, 2011) mengemukakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support/ POS*) dapat menjadi prediktor OCB. Pekerja yang merasa didukung organisasi, akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

d) Persepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan- bawahan.

Miner (1988) dalam (Emanuel & Ariek, 2011) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang berkualitas akan berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja, produktifitas, dan kinerja karyawan.

e) Masa Kerja.

Greenberg dan Baron (2000) dalam Nurhayati, dkk (2016) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers et al. (1996) dalam (Emanuel & Ariek, 2011) masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel- variabel tersebut mewakili “ pengukuran” terhadap “ investasi” karyawan di organisasi.

f) Jenis Kelamin (*gender*)

Konrad et al. (2000) dalam Nurhayati, dkk (2016) mengemukakan bahwa perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama dengan orang lain lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Lovel et al (1999) dalam Nurhayati, dkk (2016) juga menemukan perbedaan yang cukup signifikan antara pria dan wanita dalam tingkatan OCB mereka, dimana perilaku menolong wanita lebih besar daripada pria. Morrison (1994) dalam Nurhayati, dkk (2016) juga membuktikan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku in-role mereka dibanding pria.

Adapun faktor-faktor lain yang terdapat pada literatur dalam penelitian terdahulu yaitu :

1. Kepuasan Kerja

Robbins (2013) menyatakan bahwa logis untuk berpikir bahwa karyawan yang puas akan pekerjaannya memiliki tingkat OCB yang tinggi, dan hal ini juga telah dibuktikan oleh studi yang ada, seperti yang telah diteliti Rahman (2017), Nurhayati, dkk (2015), dan Soegandhi, dkk (2013).

2. Komitmen Organisasional

Luthans (2011) dalam (Rahman, 2017) menyatakan bahwa Komitmen organisasional jelas berhubungan dengan praktik OCB karyawan. Pernyataan tersebut sudah didukung oleh banyak penelitian

yang telah dilakukan oleh akademisi, antara lain Darmawati, dkk (2013), Kristanto (2015), dan Rahman (2017).

3. Keadilan Organisasi

Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Maysarah (2015) didapatkan hasil bahwa keadilan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap OCB, dalam hal ini keadilan dalam organisasi yang dirasakan oleh karyawan berdampak signifikan terhadap OCB karyawan.

2.2.2 Kepuasan kerja

2.2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2009) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2009). (Rivai & Mulyadi, 2012) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan (Krietner & Kinicki, 2004). Salah seorang bisa merasakan kepuasan di satu aspek dan di aspek yang lain.

Berdasarkan (Robbins, 2003) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan karyawan;

merupakan sikap umum yang dimiliki oleh karyawan yang erat kaitannya dengan imbalan imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Sikap yang menyukai pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang ditunjukkan karyawan. Sebagai rasa penghargaan dalam capaian salah satu nilai dalam pekerjaannya perlu dilakukan penilaian terhadap tingkat kepuasan karyawan. Sikap Karyawan yang cenderung menyukai pekerjaannya tingkat kepuasannya tinggi dibandingkan yang tidak menyukai pekerjaannya (Umam, 2012).

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sifat umum karyawan dalam menanggapi banyaknya ganjaran yang diterima dengan apa yang sudah mereka kerjakan. Kepuasan akan terjadi apabila kebutuhan karyawan sudah terpenuhi.

2.2.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

(Azeem, 2010) mengungkapkan bahwa terdapat lima indikator kepuasan kerja, yaitu:

a) Pembayaran (*Pay*)

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat di mana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Hal ini merupakan sesuatu yang lumrah bagi setiap pegawai dimana para pegawai mengharapkan pembayaran yang diterima sesuai dengan beban kerja yang mereka dapatkan. Selain itu para pegawai membandingkan apakah dengan beban kerja yang sama, para pegawai

tersebut mendapatkan gaji yang sama atau berbeda. Hal ini mempengaruhi kepuasan yang mereka rasakan.

b) Pekerjaan (*Job*)

Pekerjaan yang diberikan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk pembelajaran bagi pegawai serta kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan. Pegawai akan merasa senang dan tertantang bila diberikan pekerjaan yang dapat membuat mereka mengerahkan semua kemampuannya. Sementara apabila beban dan tantangan pekerjaan yang diberikan jauh dibawah kemampuan yang mereka miliki, para pegawai cenderung merasa bosan. Akan tetapi apabila diberikan beban kerja dan tanggung jawab lebih besar, kemungkinan timbul rasa frustrasi sebagai akibat dari kegagalan pegawai dalam memenuhi tuntutan kerja yang telah diberikan oleh organisasi.

c) Kesempatan promosi (*Promotion opportunities*)

Adanya kesempatan bagi pegawai untuk maju dan berkembang dalam organisasi, misalnya: kesempatan untuk mendapatkan promosi, penghargaan, kenaikan pangkat serta pengembangan individu. Hal ini terkait dengan pengembangan diri setiap pegawai. Pegawai memiliki keinginan untuk terus maju dan berkembang sebagai bentuk aktualisasi diri sehingga pegawai akan merasa puas apabila organisasi memberikan kesempatan untuk berkembang dan mendapatkan promosi ke jenjang yang lebih tinggi.

d) Atasan (*Supervisor*)

Kemampuan atasan untuk menunjukkan minat dan perhatian tentang pegawai, memberikan bantuan teknis, serta peran atasan dalam memperlakukan pegawai mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari. Selain itu atasan dituntut memiliki kemampuan dalam melakukan pengambilan keputusan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada para bawahannya.

e) Rekan kerja (*Co-workers*)

Sejauh mana rekan kerja pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja. Peranan rekan kerja dalam interaksi yang terjalin diantara pegawai mempengaruhi tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai. Perselisihan yang timbul diantara sesama pegawai meskipun bersifat sepele dapat mempengaruhi perilaku pegawai dalam pekerjaannya sehari-hari.

2.2.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Mangkunegara (2005) dalam Soegandhi, dkk (2013) mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

2.2.3 Komitmen Organisasi

2.2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Hellriegel and Slocum (2004), komitmen organisasional adalah tingkat keterlibatan karyawan dalam organisasi dan mempunyai identitas yang sama dengan organisasi. Colquitt et al. (2009) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian dan anggota di suatu organisasi. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap perusahaan akan sangat menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Pemahaman terhadap komitmen organisasional sangat penting agar perusahaan mampu memahami apa yang menjadi faktor yang dapat meningkatkan komitmen organisasional dan memanfaatkannya untuk keberlangsungan perusahaan. Komitmen organisasional melibatkan perasaan orang mengenai organisasi tempat mereka bekerja, yaitu sejauh mana mereka mengidentifikasi organisasi yang mempekerjakan mereka Bakhshi, dkk (2011) dalam Maysarah (2015).

Komitmen organisasional merupakan keyakinan yang kuat dan penerimaan pada tujuan organisasi dan nilai-nilai, kemauan untuk mengerahkan usaha yang cukup atas nama organisasi, dan keinginan yang pasti untuk mempertahankan keanggotaan organisasi (Pratiwi, 2013). Komitmen organisasional merupakan perwujudan psikologis yang mengkarakteristikan hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki implikasi terhadap keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan keanggotaannya dalam organisasi Allen dan Meyer (1990) dalam Maysarah (2015). Komitmen organisasional merupakan suatu sikap yang ditunjukkan karyawan terhadap perusahaan dimana karyawan

tersebut selalu memihak perusahaannya dan memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Luthans (2006) dalam Maysarah (2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan (3) keyakinan kuat dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Secara lebih lanjut komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (Luthans, 2006) dalam Maysarah (2015).

Komitmen organisasional merupakan sikap keyakinan yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya dalam hal ini perusahaan, dimana karyawan merasa sudah menyatu dengan seluruh nilai-nilai yang berhubungan dengan perusahaan, memiliki loyalitas tinggi, dan bersedia berusaha keras demi tercapainya tujuan perusahaan. Selanjutnya komitmen organisasional ini akan memberikan dampak yang lebih baik bagi perusahaan dengan semakin meningkatnya perilaku OCB di antara karyawan, berkurangnya jumlah ketidakhadiran, berkurangnya pergantian karyawan, kinerja organisasi yang lebih baik, dan untuk menciptakan iklim organisasi yang semakin baik pula.

Menurut (Sopiah, 2010) memberikan defenisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana pegawai percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi. Komitmen Organisasi adalah sampai tingkat mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi

tertentu dan tujuan-tujuannya, dan berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi itu (Robbins & Judge, 2008). Selain itu Rosita (2008) dalam (Putrana, dkk 2016) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi, kesediaan dan kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Berdasarkan penelitian Allen dan Mayer (1997) dalam Putrana, dkk (2016) ketiga komponen dari komitmen menyebabkan berbagai konsekuensi yang berbeda dengan perilaku kerja, seperti kehadiran, kinerja, dan kemauan untuk memenuhi panggilan tugas. Dasar dari argumen tersebut, tentu saja konsekuensinya berbeda pada masing-masing komponen komitmen sebagai berikut :

1. *Affective Commitment*

Individu dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi lebih berarti terhadap organisasi dibandingkan individu dengan *affective commitment* yang lebih rendah. *Affective commitment* juga memiliki hubungan yang sangat erat dengan seberapa sering seorang anggota tidak hadir atau absen dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* tinggi cenderung akan lebih giat untuk berangkat bekerja. Berdasarkan hasil penelitian dalam hal kinerja atau hasil pekerjaan yang dilakukan. Individu dengan *affective commitment* akan bekerja lebih keras dan menunjukkan hasil pekerjaan yang lebih baik dibandingkan yang komitmennya lebih rendah. Individu dengan *affective*

commitment tinggi akan lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan yang lebih rendah. Disamping itu karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki tingkah laku *organizational citizenship behaviour* yang lebih tinggi.

2. *Continuance Commitment*

Individu dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi pada organisasi. Jika individu tersebut tetap bertahan dalam organisasi, maka selanjutnya individu tersebut dapat merasakan putus asa dan frustrasi yang dapat menyebabkan kinerja yang buruk.

3. *Normative Commitment*

Individu dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas. Dengan adanya perasaan semacam itu akan memotivasi individu untuk bertingkah laku secara baik dan melakukan tindakan yang tepat bagi organisasi. Dengan adanya *normative commitment* diharapkan memiliki hubungan yang positif dengan tingkah laku dalam pekerjaan, seperti kinerja, tingkat kehadiran, dan *organizational citizenship behaviour*.

Disamping itu *normative commitment* akan berdampak kuat pada suasana pekerjaan. *Normative commitment* memiliki hubungan dengan

organizational citizenship behaviour. Walaupun demikian hubungan antara *normative commitment* dengan perilaku *extra-role* lebih lemah jika dibandingkan *affective commitment*.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah sikap loyal yang ditunjukkan karyawan terhadap organisasinya serta rasa bangga karyawan karena telah dapat bekerja di organisasi tersebut. Karyawan pun bersedia melakukan hal-hal apapun yang bertujuan baik untuk organisasi.

2.2.3.2 Indikator Komitmen Organisasi:

Komitmen adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan karyawan terhadap organisasi mereka, karyawan memiliki rasa bangga terhadap perusahaan, bersedia melakukan apaun untuk organisasi dan kesesuaian nilai perusahaan dengan nilai karyawan (Luthans, 2009). Proses yang berkelanjutan dimana peserta organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi, kesuksesan dan kesejahteraan.

Variabel komitmen organisasi akan diukur dengan indikator yang dikembangkan oleh (Kristanto, 2015), yaitu :

- 1) Kesesuaian nilai perusahaan dengan nilai karyawan.

Kesesuaian antara nilai yang dianut oleh karyawan dengan nilai yang ada dalam organisasi.

- 2) Kebersediaan untuk organisasi.

Kebersediaan karyawan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi.

- 3) Kebanggaan terhadap perusahaan.

Karyawan merasa bangga terhadap perusahaan tempat kerjanya.

- 4) Keinginan untuk bertahan di perusahaan.

Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

2.2.4 Keadilan Organisasi

2.2.4.1 Pengertian Keadilan Organisasi

Gibson *et al.* (2012) mendefinisikan keadilan organisasional sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan sama di organisasi tempat dia bekerja. Definisi lain mengatakan bahwa keadilan organisasional adalah persepsi adil dari seseorang terhadap keputusan yang diambil oleh atasannya (Colquitt *et al.* 2009) Teori keadilan atau teori kesetaraan merupakan salah satu bagian dari teori motivasi. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Festinger dalam Maysarah (2015) yang mengemukakan mengenai teori disonansi kognitif. Beliau mengatakan ketidakkonsistenan persepsi seseorang akan menciptakan disonansi kognitif (atau perasaan tidak nyaman secara psikologis) yang akan menyebabkan tindakan korektif. Selanjutnya Adams (1963) dalam Maysarah (2015) mengemukakan bahwa setiap karyawan akan membandingkan rasio *input* dan *out comes* yang diterimanya serta membandingkan *out comes* yang diterimanya dengan *out comes* dari *comparison persons*. Apabila tercapai perimbangan antara *input* dan *out comes* serta *comparison persons* maka *out comes* bisa dikatakan adil. Penjelasan Adam ini dikenal dengan teori keadilan (*equity theory*). Dalam teori keadilan, individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan atau keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan (Robbins, 2006)

dalam Maysarah (2015). Terdapat empat acuan perbandingan yang dapat digunakan oleh karyawan, yaitu Summers dan DeNisi (1990) dalam Maysarah (2015):

1. Di dalam diri sendiri, merupakan pengalaman karyawan dalam posisi yang berbeda dalam organisasinya yang sekarang ini.
2. Di luar diri sendiri, merupakan pengalaman dalam situasi atau posisi diluar organisasinya sekarang ini.
3. Di dalam diri orang lain, merupakan individu atau kelompok lain di dalam organisasi karyawan itu.
4. Di luar diri orang lain, merupakan individu atau kelompok di luar organisasi karyawan itu.

Sejumlah faktor yang dipertimbangkan sewaktu membuat perbandingan-perbandingan keadilan (*equity comparisons*) adalah waktu, pendidikan/pelatihan, pengalaman, keterampilan-keterampilan, kreativitas, senioritas, loyalitas kepada organisasi, umur, sifat-sifat kepribadian, dan penampilan sebagai masukan (*inputs*). Sedangkan sebagai hasil (*outcomes*) adalah imbalan-imbalan/bonus, aneka macam tunjangan, tugas-tugas yang menantang, kepastian pekerjaan, kemajuan dalam karier/promosi, simbol-simbol status, lingkungan kerja yang nyaman dan aman, peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan diri (pribadi), supervisi suportif, dan partisipasi dalam keputusan-keputusan penting.

Keadilan organisasi berfokus pada bagaimana para pekerja menyimpulkan apakah mereka telah diperlakukan secara adil dalam pekerjaannya dan bagaimana kesimpulan tersebut kemudian mempengaruhi variabel-variabel lain yang

berhubungan dengan pekerjaan. Greenberg (1990) dalam Maysarah (2015) mengatakan keadilan organisasi merupakan sebuah konsep yang menyatakan persepsi karyawan mengenai sejauh mana mereka diperlakukan secara wajar dalam organisasi dan bagaimana persepsi tersebut mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan kepuasan. Secara lebih lanjut, penelitian pada persepsi keadilan organisasi yang berfokus pada peran keadilan di tempat kerja telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi sangat mempengaruhi sikap para pekerja seperti kepuasan kerja, turnover intentions, dan komitmen organisasional dan juga perilaku kerja seperti absensi dan Organizational citizenship behaviour Bhakshi, dkk (2009).

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan perlu memberikan perhatian yang besar pada persepsi karyawan mengenai keadilan organisasi. Hal ini akan memberikan dampak yang besar bagi perusahaan, apabila karyawan merasa telah diperlakukan adil oleh perusahaan maka karyawan akan menunjukkan perilaku positif untuk perusahaan. Sementara itu, karyawan yang merasa tidak diperlakukan adil oleh perusahaan cenderung akan merasa curiga dan tidak nyaman terhadap perusahaan, sehingga akan menurunkan semangat kerjanya. Salah satu cara perusahaan untuk dapat memberikan rasa adil kepada karyawannya adalah mengutamakan transparansi dan menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan dalam menentukan beberapa kebijakan perusahaan.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi adalah rasa adil yang diberikan perusahaan yang mencakup rasa adil

karyawan yang berkaitan dengan gaji, peningkatan karir serta pengambilan keputusan.

2.2.4.2 Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Dyna and Graham (2005) (Kristanto, 2015) keadilan organisasi dapat diketahui dengan mengukur tiga hal, yaitu

1. Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan, jika memberikan gaji sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Apabila perbandingan antara gaji yang diterima dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan dirasa tidak sebanding, maka karyawan akan merasa bahwa tidak terjadi keadilan.
2. Keadilan dalam proses pengambilan keputusan. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila dalam pengambilan keputusan, karyawan diberikan kesempatan untuk menyuarakan pendapat dan pandangannya. Selain itu, setelah pengambilan keputusan dilakukan, apabila pelaksanaan keputusan tersebut dinilai sama pada tiap karyawan, maka karyawan akan merasa bahwa terjadi keadilan.
3. Keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi. Organisasi dapat dikatakan adil oleh karyawan apabila hubungan antar atasan dengan bawahan baik, seperti mendapatkan perlakuan yang baik dan sewajarnya. Selain itu, kejujuran dan kebenaran informasi yang didapatkan dari atasan juga mempengaruhi persepsi keadilan organisasional dari karyawan.

Menurut Dyna &Graham (2005) dalam jurnal (Kristanto, 2015) terdapat 5 indikator organisasi yaitu :

1. Perbandingan gaji dengan pekerjaan.

Perbandingan gaji yang diterima dengan hasil kerja dan usaha yang dilakukan harus adil.

2. Kesamaan pelaksanaan keputusan perusahaan

Pelaksanaan keputusan perusahaan kepada setiap karyawan dilakukan dengan sama.

3. Kesempatan dalam menyuarakan pendapat.

Adanya kesempatan yang sama bagi karyawan untuk menyuarakan pendapat.

4. Perlakuan atasan terhadap bawahan.

Kesamaan perilaku yang diterima semua karyawan dari atasan.

5. Keterbukaan atasan terhadap bawahan.

Adanya informasi atau hal lain yang tidak ditutup-tutupi oleh atasan terhadap karyawan.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan OCB

Hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdapat dalam literatur-literatur mengenai organisasi, antara lain oleh (Robbins & Judge, *Perilaku Organisasi*, 2008). Kepuasan kerja merupakan determinan penting yang mendorong seseorang memperlihatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disebabkan

karena individu-individu yang mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, akan cenderung memaknai pekerjaan dan tugas-tugas yang ia laksanakan dengan penuh tanggung jawab dan dedikasi. Sehingga hampir tidak ada perdebatan yang berarti di kalangan para peneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian oleh Prasetio, dkk (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behaviour (OCB)*. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2.3.2 Hubungan Komitmen Organisasi dengan OCB

Penelitian yang dilakukan Darmawati, dkk (2013), menyimpulkan antara lain bahwa selain kepuasan kerja, komitmen organisasi terbukti berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian Prasetio, dkk (2015), membuktikan bahwa variabel komitmen organisasi mempunyai hubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Robbins & Coulter (2010) menyatakan bahwa komitmen organisasi secara jelas berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Porter, dkk (1982) dalam Putrana, dkk (2016) menyatakan bahwa orang yang berkomitmen dengan organisasi adalah orang yang bersedia memberikan sesuatu sebagai kontribusi bagi organisasi sehingga kinerjanya akan meningkat. MacKenzie (1997) dalam Putrana, dkk (2016) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja. Debora (2004) juga menyatakan

bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). MacKenzie (1997) dalam Putrana, dkk (2016) juga mengemukakan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi kinerja. Debora (2004) juga menyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.3.3 Hubungan Keadilan Organisasi dengan OCB

Penelitian yang dilakukan (Ardi & Sudarma, 2015) menyimpulkan antara lain bahwa keadilan organisasi terbukti berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian (Prameswari & Suwandana, 2017), membuktikan bahwa variabel keadilan organisasi juga mempunyai hubungan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Ince dan Gul (2011) dalam Pratiwi (2013) mengungkapkan empat hasil penelitiannya mengenai persepsi keadilan organisasi karyawan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada sebuah Institusi Publik di Turki, diantaranya adalah:

1. Terdapat hubungan tertentu antara persepsi keadilan organisasi dan OCB.
2. Karyawan berperilaku positif untuk berkontribusi terhadap perkembangan organisasi dan memberikan perhatian terhadap pekerjaan mereka ketika mereka memiliki persepsi keadilan organisasi yang positif.

3. *Sportmanlike* dan *helpfulness* adalah dimensi dari OCB yang memiliki pengaruh paling kecil dari persepsi keadilan yang positif.
4. Tipe keadilan yang paling menentukan OCB adalah keadilan distributif.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3: Keadilan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

2.4 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori atau pendapat yang peneliti kemukakan pada sub bab sebelumnya, maka secara konseptual peneliti berpendapat bahwa:

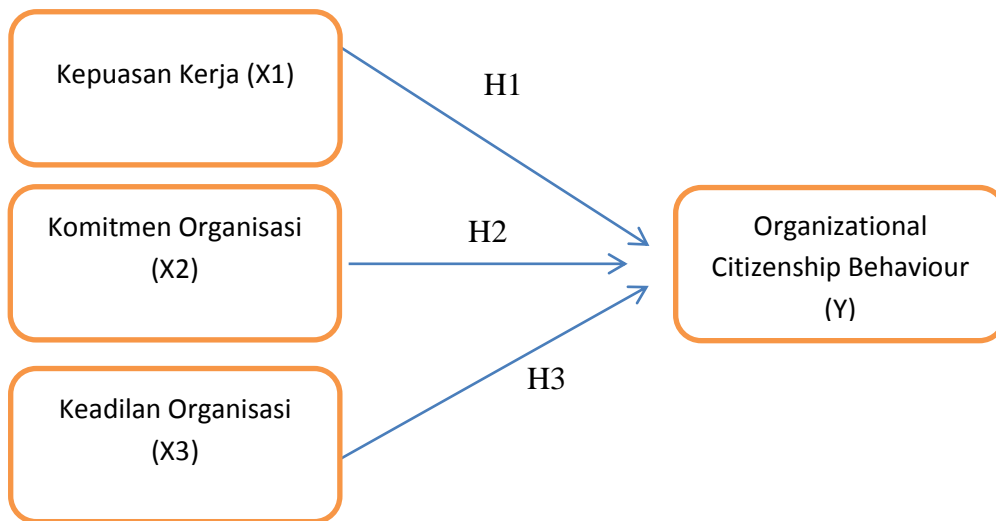
Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dengan demikian semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan dan semakin rendah kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah pula *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan.

Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dengan demikian semakin tinggi komitmen organisasi seseorang maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan dan semakin rendah komitmen organisasi seseorang semakin rendah pula *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan

Keadilan Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Dengan demikian semakin tinggi tingkat keadilan organisasi di perusahaan maka semakin tinggi pula tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan dan apabila semakin rendah tingkat keadilan

organisasi perusahaan maka semakin rendah pula tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan.

Untuk memudahkan pemahaman kerangka konseptual tersebut, maka dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Model Konseptual

2.5 Hipotesis

Menurut (Sujarweni, 2015) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat. Hipotesis merupakan dugaan sementara dari jawaban rumusan masalah penelitian. Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H 1 : Diduga terdapat pengaruh Kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

H 2 : Diduga terdapat pengaruh Komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*.

H 3 : Diduga terdapat pengaruh Keadilan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*