

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Variabel Kinerja

a. Definisi Kinerja

Kinerja karyawan merupakan permasalahan yang akan selalu dihadapi oleh pihak manajemen sebuah organisasi, oleh karena itu manajemen perlu mengetahui faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Mc Nesse (1996) dalam Darsana (2013) Kinerja merupakan suatu tampilan sebagai kontribusi terhadap hasil akhir organisasi dalam kaitannya dengan sumber yang dihabiskan, dan diukur dengan indikator kualitatif dan kuantitatif. Menurut Dessler (2006) kinerja pegawai merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja yang dapat dilihat secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi.

Menurut Robbins (2008) mendefinisikan kinerja yaitu suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Williams & Anderson (1991) serta Mac Kenzie (1999) mengartikan kinerja sebagai suatu gabungan dari in-role performance dan extra-role performance. In-role performance adalah ukuran kinerja yang terkait langsung dengan pekerjaan seseorang, seperti seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan sesuai deskripsi kerja dan hasil yang dia

capai. Extra-role performance diartikan dengan ukuran perilaku kerja yang bukan bagian deskripsi kerja, tidak terkait dengan penggajian, tapi membuat fungsi organisasi menjadi lebih efektif.

Menurut Bernardin dan Russel, (1993) menjelaskan ada enam kriteria yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individu, yaitu dengan melihat kualitas kerjanya, kuantitas kerjanya, ketepatan waktunya, efektivitasnya, kemandirian, dan komitmen kerjanya. Menurut Bernardin dalam Sudarmanto, (2009) mendefinisikan kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu.

Menurut Mangkunegara (2006) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja (output) secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam penilaian kinerja pegawai sehingga harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Dari berbagai macam pendapat para ahli dapat kita simpulkan jika kinerja yaitu hasil kerja yang di peroleh seseorang dalam waktu tertentu ketika melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab. Untuk mencapai tingkat keberhasilan maka seorang pegawai harus bertanggung jawab atas semua tugas yang telah di berikan perusahaan sesuai dengan hasil yang di harapkan.

b. Teori Kinerja

Teori Path Goal (Evans, 1970; House, 1971; House&Mitchell, 1974 dalam Yulk, 1989) mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius. Kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi. Teori ini menyatakan bahwa situasi yang berbeda mensyaratkan gaya kepemimpinan yang berbeda.

c. Indikator – Indikator Kinerja :

Indikator pengukur kinerja karyawan mengacu pada Mc Nesse (1996) dalam Darsana (2013)., diantaranya:

- 1) Kualitas kerja, merupakan suatu hasil yang dapat diukur dengan efektifitas dan efisiensi suatu pekerjaan yang dilakukan oleh sumber daya manusia atau sumber daya lainnya dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dengan baik dan berdaya guna.
- 2) Keuletan dan daya tahan bekerja, yaitu kemauan atau keinginan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dengan waktu yang sudah di tentukan. Dalam hal tersebut sumber daya manusia di harapkan mampu menjaga kinerja sehingga menciptakan kualitas kerja dan hasil kerja sesuai dengan target perusahaan.
- 3) Disiplin dan kehadiran, Disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi guna memenuhi

berbagai ketentuan. Dalam penerapannya, disiplin lebih ditekankan pada unsur kesadaran individu untuk mengikuti peraturan-peraturan yang berlaku dalam organisasi seperti kehadiran di perusahaan.

- 4) Kerja sama dengan rekan kerja, yaitu kelompok yang usaha usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual. Hal ini memiliki pengertian bahwa kinerja yang dicapai oleh sebuah tim lebih baik daripada kinerja perindividu disuatu organisasi ataupun suatu perusahaan.
- 5) Kepedulian akan keselamatan, yaitu kegiatan yang menjamin terciptanya kondisi kerja yang aman, terhindar dari gangguan fisik dan mental melalui pembinaan dan pelatihan, pengarahan, dan control terhadap pelaksanaan tugas dari para karyawan dan pemberian bantuan sesuai dengan aturan yang berlaku, baik dari lembaga pemerintah maupun perusahaan dimana mereka bekerja
- 6) Bertanggung jawab dengan hasil kerja, diartikan sebagai kewajiban untuk melakukan sesuatu atau berperilaku menurut cara tertentu tidak menyimpang dari peraturan yang telah ada. Lebih lanjut ditegaskan, setiap pelaksanaan kewajiban dan setiap penggunaan hak baik yang dilakukan secara tidak memadai maupun yang dilakukan secara memadai pada dasarnya tetap harus disertai dengan pertanggung jawaban, demikian pula dengan pelaksanaan kekuasaan

7) Inisiatif dan kreativitas, merupakan potensi diri yang harus dikembangkan karena bukan merupakan sifat bawaan dan intensitasnya berbeda tergantung tingkat pengembangannya. Inisiatif memudahkan individu untuk mendewasakan cara berfikir. Kreativitas atau berfikir kreatif merupakan kemampuan untuk melihat berbagai kemungkinan penyelesaian suatu masalah, merupakan bentuk pemikiran yang sampai saat ini masih kurang mendapat perhatian. Seperti penerimaan pengetahuan, ingatan, dan penalaran (berfikir logis).

2. Variabel Komitmen Organisasi

a. Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge, 2009 komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sedangkan konsep komitmen organisasi yang pertama di cetuskan oleh Meyer dan Allen (1997) komitmen organisasi sebagai suatu keadaan psikologis yang dikarakteristikan dengan meyakini dan menerima tujuan/goal dan value yang dimiliki oleh organisasi, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh demi organisasi, mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Susan and Wright (2001), komitmen didefinisikan sebagai kekuatan identifikasi individu yang berada dalam sebuah organisasi. Menurut Dessler (2000)

dalam Djati dan Khusaini (2003:32) komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi individu terhadap organisasinya, yang dapat dilihat paling tidak dengan 3 faktor.

Menurut Kreiner dan Kinicki (2004) menyatakan komitmen organisasi merefleksikan seberapa besar individu mengidentifikasi diri mereka dengan industri dimana dia melakukan pekerjaan dan juga memiliki komitmen terhadap visi dan misi perusahaan tersebut. Sehingga karyawan harus memiliki komitmen terhadap visi dan misi perusahaan.

Dengan demikian maka pekerja yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan lebih bisa untuk melakukan pekerjaan dengan lebih keras lagi untuk mencapai visi dan misi yang di kalukan oleh industri dan juga memiliki keinginan agar tetap bekerja didalam industri tersebut. Menurut Sanders, dkk 2003 beberapa pendekatan dalam sumber daya manusia terfokus pada komitmen organisasi. Ada tiga alasan. Pertama, adanya asumsi bahwa pegawai yang bertanggung jawab atas kewajibannya dalam industri, mudah termotivasi dan memiliki kemauan untuk bekerja keras, dengan demikian diharapkan produksi akan meningkat. Kedua, karyawan yang komit diasumsikan memiliki rasa tanggung jawab lebih besar, sehingga mengurangi kebutuhan manajer untuk memonitor dan mensupervisi karyawan. Ketiga, karyawan yang komit diharapkan kecil kemungkinan untuk keluar dari pekerjaannya, sehingga mengurangi pengeluaran organisasi untuk keperluan rekrutmen dan seleksi.

Menurut Mowday dalam Sopiah (2008) menjelaskan Komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Menurut Allen & Meyer dalam Zurnali (2010) indikator yang digunakan pada variabel komitmen organisasi yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Rasional dan Komitmen Normatif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa definisi komitmen organisasi adalah kekuatan suatu individu untuk tetap bertahan disuatu organisasi dan berusaha untuk mensukseskan organisasi tersebut karena merasa memiliki visi dan misi yang sama.

b. Teori Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai “The degree to which an employee identifies with a particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization” (Robbins, 2003).

Selanjutnya, Porter et al. (1973) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang

dicirikan oleh tiga faktor psikologis: (1) Keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, (2) Keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan (3) Kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Allen and Meyer (1990) mengajukan tiga bentuk komitmen organisasi yaitu:

- 1) Komitmen Afektif, yaitu keterikatan emosional, identifikasi dan keterlibatan dalam suatu organisasi. Dalam hal ini individu menetap dalam suatu organisasi karena keinginannya sendiri.
- 2) Komitmen Kontinuan, yaitu komitmen individu yang didasarkan pada pertimbangan tentang apa yang harus dikorbankan bila akan meninggalkan organisasi. Dalam hal ini individu memutuskan menetap pada suatu organisasi karena menganggapnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan.
- 3) Komitmen Normatif, yaitu keyakinan individu tentang tanggung jawab terhadap organisasi. Individu tetap tinggal pada suatu organisasi karena merasa wajib untuk loyal pada organisasi tersebut. Hal yang umum dari ketiga pendekatan tersebut adalah pandangan bahwa komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Namun demikian sifat dari kondisi psikologis untuk tiap bentuk komitmen sangat berbeda. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap berada dalam organisasi karena menginginkannya (want to) karyawan dengan komitmen kontinuan yang kuat tetap berada dalam organisasi karena membutuhkannya (need to), sedangkan karyawan yang memiliki komitmen normatif kuat tetap berada dalam organisasi karena mereka harus melakukan (ought to) (Allen and Meyer, 1990).

c. Indikator - Indikator Komitmen Organisasi:

Komitmen organisasional ialah pandangan yang mempertimbangkan kesetiaan seorang pegawai terhadap suatu organisasi atau industri dan berkelanjutan dimana para peserta mengartikulasikan kepeduliannya kepada organisasi atau industri untuk kesuksesan dan kemajuan jangka panjang. Menurut Mowdey, et al. 1982 (dalam Wulandari, 2015) untuk mengukur komitmen organisasi, digunakan indikator yaitu :

- 1) Loyalitas terhadap organisasi, hal ini dapat dikatakan sebagai kesetiaan terhadap organisasinya apabila para anggota organisasinya memiliki kesetiaan atau loyalitas terhadap organisasinya, maka ia akan merasakan memiliki kesadaran akan kewajiban untuk menggunakan semua fasilitas, kemampuan serta sumber daya demi kemajuan organisasinya.
- 2) Bangga menjadi bagian dari organisasi, suatu anggota yang baik pasti akan bangga terhadap organisasi yang diikutinya, sehingga membuat diri mereka bangga atas pencapaian yang diraih di dalam organisasi.

- 3) Keinginan kuat untuk bertahan dalam organisasi, organisasi yang baik dan terpercaya membuat para anggotanya berkeinginan kuat untuk tetap bertahan di dalam organisasi tersebut, agar lebih memajukan organisasi.
- 4) Persamaan nilai-nilai organisasi, yaitu penerimaan nilai-nilai organisasi dimana masalah organisasi menjadi bagian dari masalah individu.
- 5) Organisasi memberikan kesempatan dalam pencapaian prestasi kerja, penilaian prestasi kerja menjadi sangat penting untuk mengevaluasi sejauh mana karyawan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Penilaian prestasi kerja bersifat umpan balik bagi karyawan itu sendiri.
- 6) Keinginan berusaha keras demi kesuksesan organisasi, tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan organisasi dapat maju.
- 7) Keterikatan secara emosional dengan organisasi, sebuah hubungan mencapai keintiman emosional dimana kedua pihak saling terbuka, saling mengerti, saling mendukung dan tidak ada rasa takut ditolak ketika berbicara tentang apapun. Mampu menyelaraskan nilai, meskipun pasti ada perbedaan dalam setiap pendapat. Saling memaafkan dan menerima ketika diantara kedua pihak ada berbuat kesalahan dan berbeda pendapat. Hal ini sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi.

d. Faktor – Faktor Komitmen Organisasi:

Penelitian terbaru Allen dan Meyer (Kwantes, 2003) mengembangkan pendekatan attitudinal dikaitkan dengan pendapat O'Reilly dan Chatman yang membedakan perilaku berdasarkan compliance, identification dan internalization. Mereka mengembangkan Three Component Model of Organizational Commitment. Komitmen organisasi meliputi tiga faktor, yaitu:

- 1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif), yaitu sikap dan kelekatan emosional karyawan, pada siapa karyawan mengidentifikasi dirinya serta keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi.
- 2) *Continuance Commitment* (Komitmen Kontinuansi), komponen komitmen organisasi berdasarkan pada persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
- 3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif), yaitu adanya perasaan tentang kewajiban yang harus diberikannya kepada organisasi tersebut. Komitmen organisasi yang di ukur dengan menggunakan OCQ–Organizational Commitment Questionnaire dikembangkan oleh Mowday, dkk (1982), sebenarnya mengukur komponen pertama dari komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif.

3. Variabel Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge (2008) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Tetapi sebelumnya konsep kepuasan kerja dicetuskan oleh Hodson (2001) Faktor-Faktor Kepuasan Kerja bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari Teori Perilaku dan dari Teori 2 Faktor-Herzberg. Teori perilaku mengatakan bahwa suatu pekerjaan di katakan memuaskan sejauh mendapatkan reinforcement (penguatan) positif. Sedangkan teori 2 faktor-Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja melibatkan dua jenis kebutuhan, yaitu hygiene need dan motivator need.

Penelitian ini mengadopsi teori dua faktor Herzberg (Hodson, 2001; Kreitner dan Kinicki, 2004), yaitu faktor intrinsik (*motivators need*) dan faktor ekstrinsik (*hygiene need*) sebagai prediktor komitmen organisasi dan OCB. Menurut Hasibuan (2007) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Indikator yang digunakan pada variabel kepuasan kerja yaitu Kepuasan dengan gaji, Kepuasan dengan promosi, Kepuasan dengan rekan kerja,

Kepuasan dengan penyelia (supervisi) dan Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri. Menurut Robbins & Judge, 2007 karyawan yang memiliki kepuasan kerja, memiliki memiliki konsep akan hasil, perlakuan dan prosedur yang adil, sehingga perlu adanya kepercayaan antar karyawan dan atasan, maka karyawan akan dengan sukarela bertindak melebihi harapan organisasi.

Menurut Robbins and Judge 2013 menyatakan bahwa Kepuasan kerja yaitu hasil evaluasi karakteristik dan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya. Menurut Cascio, 2003 kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan, yang timbul sebagai akibat dari persepsi karyawan, bahwa dengan menyelesaikan tugas memiliki nilai yang penting dalam pekerjaan tersebut.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja yaitu keadaan emosional seseorang dalam bekerja yang cenderung lebih menyukai pekerjaannya, di bandingkan dengan tidak menyukai pekerjaan tersebut.

b. Teori Kepuasan Kerja

Herzberg mengatakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan tidak berada pada kontinum yang sama oleh karena itu bukanlah hal yang saling bertentangan. Lebih lanjut dia mengatakan bahwa lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan, sebagaimana yang diyakini sejak dulu. Menghapus karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak lantas membuat pekerjaan menjadi memuaskan.

Herzberg mengkatagorikan kondisi seperti mutu pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, kondisi fisik kerja, hubungan dengan orang lain dan keamanan pekerjaan sebagai faktor murni (hygienen factor). Ketika faktor-faktor itu memadai, orang tidak akan tidak puas, tetapi mereka juga tidak akan dipuaskan. Jika kita ingin memotivasi orang atas pekerjaan mereka Herzberg menyarankan penekanan pada faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, atau dengan hasil yang secara langsung dapat diperoleh dari pekerjaannya.

Teori McCellanad yaitu Kebutuhan Pencapaian didasarkan pada Teori Aktualisasi diri Maslow. Kesamaannya dengan teori Herzberg adalah bahwa orang yang memiliki tingkat pencapaian yang tinggi cenderung tertarik pada teori Herzberg sementara yang tingkat pencapaiannya rendah lebih berhubungan dengan faktor higiene. Teori McGregor Y sesuai dengan teori Maslow aktualisasi diri sesuai dengan tingkat motivasi. Teori ini didasarkan pada asumsi bahwa pengarahan diri, pengendalian diri dan kematangan faktor higiene. Sistem Penghargaan harus sesuai dengan faktor intrinsik bila ingin memotivasi para pekerja. Memenuhi faktor ekstrinsik biasanya diupayakan untuk memotivasi pekerja tetapi teori ini menunjukkan bahwa upaya tersebut tidak berjalan baik untuk memotivasi pekerja.

c. Indikator – indikator Kepuasan Kerja:

Menurut Celluci & De Vries dalam Fuad (2004) indikator untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

- 1) Kepuasan dengan gaji, yaitu Upah dan gaji di ketahui sebagai sesuatu yang signifikan tetapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensional dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, tetapi merupakan instrumental dalam memenuhi kebutuhan kepuasan di tingkat paling atas.
- 2) Kepuasan dengan promosi, yaitu Kesempatan untuk dipromosikan memiliki pengaruh yang bervariasi pada kepuasan kerja. Hal ini disebabkan promosi yang diberlakukan memiliki bentuk yang tidak sama dan bervariasi dalam melengkapi rewards.
- 3) Kepuasan dengan rekan sekerja, yaitu Seberapa besar rekan kerja trampil secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Keramahan, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi individual karyawan.
- 4) Kepuasan dengan atasan, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan akan perlakuan dari pimpinan.
- 5) Kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, yaitu sikap senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri.

d. Faktor – faktor Kepuasan Kerja:

Smith, Kendall, dan Hulin (Berry, 1998) mengatakan terdapat 5 komponen dalam pekerjaan yang menimbulkan respon afektif. Kelima faktor/komponen tersebut, adalah:

- 1) *The work it self* (pekerjaan itu sendiri) Sejauh mana pekerjaan yang dikerjakan secara individual tugas-tugasnya menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan memberika kesempatan untuk menerima tanggungjawab tertentu.
- 2) *Pay* (penghasilan) Upah dan penghasilan di ketahui sebagai sesuatu yang relevan tapi kompleks secara kognitif dan merupakan faktor multidimensional dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang untuk memenuhi kebutuhan dasarnya, tetapi merupakan instrumental dalam memenuhi kebutuhan kepuasan di tingkat paling atas.
- 3) *Promotion opportunity* (kesempatan untuk dipromosikan) Kesempatan untuk dipromosikan memiliki pengaruh yang bervariasi pada kepuasan kerja. Disebabkan iklan yang diberlakukan memiliki kerangka yang tidak sama dan bervariasi dalam melengkapi rewards.
- 4) *Supervision* Kemampuan supervisor untuk memberikan pendampingan secara teknis dan memberikan dukungan. Supervisi menggambarkan asal lainnya yang penting juga dalam menentukan kepuasan kerja
- 5) *Coworkers* (rekan kerja). Seberapa besar rekan kerja trampil secara teknis dan memberikan dukungan sosial. Keramahan, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi individual karyawan.

e. Model Kepuasan Kerja:

Kepuasan kerja adalah respons afektif atau perasaan dari beberapa faktor kerja seseorang. Kepuasan kerja bukannya gambaran dalam bentuk persatuan. Tiap orang bisa secara mudah puas hanya dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Kreitner & Kinicki, 2001). Ada 5 tipe utama yang mengarah pada kepuasan kerja:

- 1) **Butuh Pemenuhan.** Tipe ini mengusulkan kepuasan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dapat memengaruhi kepuasan dan turnover. Secara umum diterima bahwa pemenuhan kebutuhan berkorelasi dengan kepuasan kerja.
- 2) **Perbedaan.** Tipe ini mengusulkan kepuasan adalah hasil dari kesesuaian harapan. Kesesuaian harapan adalah perbedaan antara apa yang diharapkan seseorang untuk menerima hasil kerja (seperti gaji yang baik dan peluang promosi) dengan apa yang benar-benar diterima. Ketika harapan lebih besar dari apa yang diterima, seseorang akan merasa tidak puas. Sebaliknya, model ini memprediksi bahwa seorang individu akan puas ketika ia mencapai hasil di atas dan melampaui harapan. Kesesuaian harapan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja.
- 3) **Pencapaian Nilai.** Ide yang mendasari ini adalah hasil dari kepuasan dari persepsi bahwa pekerjaan memungkinkan dalam

memenuhi nilai-nilai penting dari pekerjaan individu. Penelitian secara konsisten mendukung prediksi yang menyatakan bahwa pemenuhan nilai berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

- 4) Keadilan. Pada tipe ini, kepuasan adalah fungsi dari bagaimana keadilan terhadap seorang individu diperlakukan di tempat kerja. Hasil kepuasan dari persepsi seseorang tentang hasil pekerjaan, terkait dengan energi yang digunakan, dapat dibandingkan dengan input dan hasil penting lainnya. Keadilan dalam distribusi dan promosi gaji secara signifikan berkorelasi dengan kepuasan kerja.
- 5) Komponen Disposisi / Genetik. Tipe ini menerangkan bahwa pola di mana beberapa karyawan tampak puas dalam berbagai situasi kerja dan yang lain selalu tampak tidak puas. Model disposisional / genetik didasarkan pada keyakinan bahwa beberapa bagian dari kepuasan kerja adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil sama pentingnya dengan karakteristik lingkungan kerja. Faktor genetik juga ditemukan secara signifikan memprediksi kepuasan hidup, kesejahteraan dan kepuasan kerja secara umum.

4. Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dkk, 2006 mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapat penghargaan secara formal,

dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi organisasi. Menurut Kreitner dan Kinicki, 2014 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan suatu perilaku pegawai yang diluar tugas, seperti contoh adanya pengungkapan minat pribadi dalam pekerjaan orang lain, saran-saran yang diberikan untuk peningkatan pegawai baru, rasa hormat dan semangat kepeduli terhadap perusahaan, serta ketetapan waktu dan kehadiran diatas standar atau tingkat yang dilaksanakan.

Menurut Robbins (2006:31) bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang pegawai, namun mendukung berfungsinya organisasi secara efektif. Menurut Greenberg dan Baron (2005), OCB adalah tindakan yang dilakukan anggota organisasi yang melebihi dari ketentuan formal pekerjaannya. Menurut Lovell (1999) OCB merupakan suatu perilaku yang memperluas dan melebihi dari perilaku apa saja yang telah disyaratkan oleh organisasi yang tertuang dalam suatu deskripsi pekerjaan yang formal (*formal job description*). Menurut Aldag and Resckhe (Titisari, 2014:5) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur ditempat kerja.

Sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge 2015 bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan.

Sebenarnya istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperkenalkan Organ pada tahun 1980-an, namun jauh sebelumnya, Barnard (1938) telah mempergunakan konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan menyebutnya sebagai *willingness to cooperate*. Tahun 1964, Katz mempergunakan konsep serupa dengan menyebutnya *innovative and spontaneous behaviors* (Margaretha, 2012). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Robbins dan Judge 2008 merupakan suatu perilaku seorang karyawan yang puas, cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individual lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Karena karyawan yang puas akan lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaannya, mereka ingin merespons pengalaman positifnya. Menurut Newstrom & Davis, (2002: 217) dalam Panggalih & Zulaicha, (2012) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) lebih berkaitan dengan manifestasi seseorang karyawan sebagai makhluk sosial.

Dapat disimpulkan bahwa OCB yaitu tingkah laku karyawan atau anggota organisasi yang sifatnya sukarela diluar pekerjaan dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tetapi sangat memberi

keuntungan perusahaan karena bisa menaikkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terhubung dengan sistem penghargaan formal.

b. Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Konsep OCB pertama kali didiskusikan dalam literatur penelitian organisasional pada awal 1980an (Bateman dan Organ, 1983; Smith et al., 1983; dalam Bienstock et al.(2003: 360), Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (2006: 31).

Menurut Organ, OCB adalah perilaku individu yang bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dalam sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Atau dengan kata lain, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal (Organ, 1988; dalam Bolino, Turnley dan Bloodgood 2002: 505). Bebas dalam arti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan persyaratan yang harus dilaksanakan dalam peran tertentu atau deskripsi kerja tertentu, atau perilaku yang merupakan pilihan pribadi (Podsakoff et al. 2000: 513).

OCB juga sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (ekstra role) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun

OCB lebih kepadaperilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, sepertimembantu rekan di saat jam istirahat dengan sukarela adalah salah satu contohnya. Kedudukan OCB sebagai salah satu bentuk perilaku extra-role, telah menarik perhatian dan perdebatan panjang di kalangan praktisi organisasi, peneliti maupun akademisi.

c. Dimensi – Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* :

Menurut Organ (1988) dan Podsakof & Mac Kenzie (200), OCB memiliki lima dimensi yang meliputi :

- 1) *Altruism*, yaitu mengutamakan kepentingan orang lain, misalnya dengan membantu rekan kerja dalam suatu tugas.
- 2) *Conscientiousness*, berisi perilaku in-role yang memenuhi tingkat di atas standart minimum yang disyaratkan, seperti bekerja dengan teliti, kehadiran lebih awal, kepatuhan terhadap aturan, dan sebagainya.
- 3) *Civic virtue* yaitu keterlibatan atau partisipasi sukarela dan dukungan terhadap kehidupan politik (sejarah dan perkembangan) organisasi baik secara professional maupun social alamiah.
- 4) *Sportmanship* yaitu mengindikasikan perilaku sportif, tidak senang protes, mempunyai perilaku yang baik, misalnya bekerja tanpa mengeluh.
- 5) *Courtesy* adalah perilaku sopan santun, suka menghormati orang lain atau seperti meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi bersama orang lain.

d. Indikator – Indikator *Organization Citizen Behaviour (OCB)*:

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel intervening adalah *Organization Citizen Behaviour (OCB)*. Menurut (Organ et al, 2006) Indikator dalam OCB antara lain :

- 1) Kerjasama tim (*altruism*).
- 2) Disiplin dalam bekerja (*conscientiousness*).
- 3) Tidak mengeluh dalam bekerja (*sportsmanship*).
- 4) Menjaga citra perusahaan (*courtesy*).
- 5) Profesional dalam menggunakan aset (*civic virtue*).

e. Faktor – Faktor *Organization Citizen Behaviour (OCB)* :

OCB yang di kembangkan oleh Morrison (Aldag dan Resche, 1997), McCook (2002) dan Podsakoff (Farh, 2003 dan Farh, dkk, 2003) meliputi lima faktor, yaitu:

- 1) *Altruism*, perilaku untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- 2) *Conscientiousness*, suatu perilaku minimum yang disyaratkan, seperti kehadiran, mematuhi peraturan, dan lain- lain.
- 3) *Sportsmanship*, kemauan untuk bersikap toleran dengan keadaan sekitar tanpa mengeluh
- 4) *Courtesy*, kecenderungan untu menghindari masalah dengan rekan kerja.
- 5) *Civic Virtue*, melakukan sesuatu aktivitas diluar tugasnya, mengindikasikan bahwa karyawan bertanggung jawab untuk turut berpartisipasi dalam aktivitas organisasi dan memiliki kepedulian terhadap organisasi serta perubahan yang terjadi.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Ada Beberapa hasil jurnal sebagai acuan dalam penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Wanda Hutriany, dkk (2017) PROCURATIO Vol. 7 No. 1, Maret 2019 e-ISSN 2580-3743	X1 : Komitmen Organisasi X2 : Kepuasan Kerja M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. OCB memediasi antar komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. 4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Perilaku OCB. 7. OCB memediasi antara kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja.
2.	Anggara Hapsari, dkk (2018) DIPONEGORO JOURNAL OF SOCIAL AND POLITICAL Tahun 2018 Hal. 1-8 http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/	X1 : Kepuasa Kerja X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja 3. OCB memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan 4. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. 6. kepuasan kerja tidak memediasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

No.	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
3.	Siti Nurnaningsih, dkk (2017) Economic Education Analysis Journal http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eeaj EEAJ 6 (2) (2017) p-ISSN 2252-6544 e-ISSN 2502-356X	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Motivasi Kerja X3 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada OCB 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan. 3. OCB memediasi antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi terhadap kinerja 4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Organizational citizenship behavior memediasi pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
4.	Desi Ratnaningrum, dkk (2017) Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 17 No. 2 Juni 2017: 330 – 343	X1 : Komitmen Organisasi X2 : Kompensasi M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja 3. OCB memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
5.	Ismadiwati Rahma, dkk (2016) Prosiding Seminar Nasional ASBIS 2016 Politeknik Negeri Banjarmasin ISSN Cetak : 2541-6014 ISSN Online : 2541-6022 Hak Penerbitan Politeknik Negeri Banjarmasin	X1 : Quality Of Work Life X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
6.	Imran Ramdani, S.K.M, M.M., CP.HR. (2012) Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Jakarta	X1 : Kepribadian X2 : Komitmen Organisasi X3 : Kepuasan Kerja M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB 3. OCB memediasi Komitmen

No.	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			organisasi terhadap kinerja karyawan 4. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 6. OCB memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7.	Aria Elshifa (2018) Economicus, Vol. 9 No. 1 - Juni 2018 e- ISSN: 2615 – 8078	X1 : <i>Leader Member Exchange (Lmx)</i> X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. Komitmen organisasi tidak memediasi langsung terhadap kinerja karyawan melalui OCB.
8.	Noni Widyastuti, dkk (2015) Management Analysis Journal 4 (1) (2015) ISSN 2252-6552	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Motivasi Kerja M : OCB Y : Kinerja	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 2. OCB memediasi antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.
9.	Oxy Rindiantika Sari, dkk (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 64 No. 1 November 2018 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	X1 : Kepuasan Kerja M : OCB Y : Kinerja	1. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. OCB tidak memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
10.	Deny Arianto (2017) Jurnal Ilmu Manajemen Volume 5 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya	X1 : Kepuasan Kerja M : OCB Y : Kinerja	1. Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB memediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
11.	J. Reza Ferdiono, dkk	X1 : Remunerasi	1. Kepuasan Kerja berpengaruh

No.	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	(2018) Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia ISSN 1979-4800 (cetak) 2580-8451 (online)	X2 : Kepuasan Kerja X3 : Kepemimpinan M : OCB Y : Kinerja	signifikan terhadap OCB 2. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. OCB memediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan
12.	Ely Kartikaningdyah, dkk (2017) Journal of business administration vol 1 no 2, september 2017 hlm. 256, e-ISSN : 2548-9909	X1 : Kepemimpinan Transformasional X2 : Kepuasan Kerja X3 : Keadilan Prosedural M : OCB Y : Kinerja	1. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
13.	Erick Robson Lumbantoruan (2015) JOM FEKON Vol. 2 No. 1 Februari 2015	X1 : Kualitas kehidupan kerja X2 : Kepuasan Kerja X3 : Komitmen Karyawan M : OCB Y : Kinerja karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. OCB tidak memediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 3. Kepuasan tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. 4. Komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. OCB tidak memediasi antara komitmen kerja terhadap kinerja karyawan. 6. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. 7. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
14.	Aldila Widya Pusparani, dkk (2018) <i>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis</i> , vol. 7, no. 3, pp. 83-97, Jul. 2018	X1 : Komitmen Organisasi X2 : Komunikasi Interpersonal M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

No.	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
15.	Venty Hertina Maulani, dkk (2015) Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis vol. 4 no. 3, pp. 224-235, Jun. 2015	X1 : Budaya Organisasi X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
16.	Siti A'syah, dkk (2020) Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology	X1 : Kecerdasan Spiritual X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB tidak memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
17.	Fanny Zulida Isnaini, dkk (2018) Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 61 No. 3 Agustus 2018 administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id	X1 : Kepuasan Kerja M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB memediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
18.	Sutrisno, dkk (2018) Journal of management ISSN: 2502 : 7689 vol 4 no 4.	X1 : Kepuasan Kerja X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB memediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. 4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

No.	Penulis dan Tahun	Variabel Yang Digunakan	Hasil
			6. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 7. OCB memediasi antara Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
19.	Rio Andhika Putra, dkk (2020) Jurnal ekonomi manajemen sistem informatika Volume 2, Issue 1, September 2020 E-ISSN: 2686-5238, P-ISSN 2686-4916 DOI: 10.31933/JEMSI	X1 : Motivasi Kerja X2 : Komitmen Organisasi M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB tidak memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
20.	Tri Maryati, dkk (2018) Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi, Vol. 9, No. 2 : 158-173 : Oktober 2018, ISSN. 2085-7721 Website : http://journal.umy.ac.id/index.php/bti	X1 : Motivasi Intrinsik X2 : Kepuasan Kerja M : OCB Y : Kinerja Karyawan	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB tidak memediasi antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
21.	Gielhan Abraham Rembet dkk, (2020) International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (ijasre) DOI: 10.31695/IJASRE.2020.33869 E-ISSN : 2454-8006 Volume 6, Issue 9 September – 2020	X1: Komitmen Organisasi X2: Keterlibatan Karyawan M : OCB Y: Kinerja Karyawan	1. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. 3. OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. OCB memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian terdahulu kesamaan dengan penelitian ini adalah melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan sebagai variabel dependen dan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel *intervening*.

Perbedaannya terletak pada variabel independen yang digunakan yakni peneliti menggunakan komitmen organisasi, kepuasan kerja yang terletak pada subyek penelitian dan jumlah sampel responden yang digunakan

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komitmen organisasional ialah pandangan yang mempertimbangkan kesetiaan seorang pegawai terhadap suatu organisasi atau industri dan berkelanjutan dimana para peserta mengartikulasikan kepeduliannya kepada organisasi atau industri untuk kesuksesan dan kemajuan jangka panjang. Menurut Mowdey, et al. 1982 (dalam Wulandari, 2015). Dengan adanya komitmen yang baik antar karyawan terhadap perusahaannya, maka akan membuat kinerja karyawan meningkat, dan akan lebih memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaannya. Penelitian terdahulu telah banyak mengungkapkan bahwa komitmen organisasi yang menyatakan bahwa komitmen organisasi **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan. ((Hutriany dll, (2017); Hapsari dll, (2018); Nurnaningsih dll, (2017); Ratnaningrum dll, (2017); Rahma dll, (2016); Ramdani (2012); Elshifa (2018); Pusparani dll, (2018); Lumbantoruan (2015); Maulani dll (2015); A'syah dll, (2020); Sutrisno, dll (2018); Putra dll (2020)).

2. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins & Judge (2008) kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu. Jika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut, karena mereka akan merasa bahagian dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga membuat hasil yang baik untuk perusahaan. Penelitian terdahulu juga menjelaskan adanya research gap, yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja **berpengaruh signifikan** terhadap kinerja karyawan ((Hutriany dll, (2017); Sari dll, (2018); Nurnaningsih dll, (2017); Ferdiyono dll, (2018); Kartikaningdyah dll, (2017); Ramdani (2018); Lumbantoruan (2015); Isnaini dll, (2018); Sutrisno dll, (2018); Maryati dll, (2018)).

3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Menurut Kreiner dan Kinicki (2004) menyatakan komitmen organisasi merefleksikan seberapa besar individu mengidentifikasikan diri mereka dengan industri dimana dia melakukan pekerjaan dan juga memiliki komitmen terhadap visi dan misi perusahaan tersebut. Sehingga karyawan harus memiliki komitmen terhadap visi dan misi perusahaan. Jika karyawan merasa memiliki keterikan dengan perusahaan maka mereka akan melakukan pekerjaan tersebut dengan suka rela, tanpa adanya

perintah dari atasan. Maka mereka akan melakukan pekerjaan karena memiliki komitmen dan tanpa adanya rasa terbebani dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa komitmen organisasi **berpengaruh signifikan** terhadap OCB. ((Hutriany dll, (2017); Hapsari dll, (2018); Nurnaningsih dll, (2017); Ratnaningrum dll, (2017); Rahma dll, (2016); Ramdani (2012); Elshifa (2018); Pusparani dll, (2018); Maulani dll (2015); A'syah dll, (2020); Sutrisno dll, (2018); Putra dll, (2020); Rembet dll, (2020)).

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB

Penelitian ini mengadopsi teori dua faktor Herzberg (Hodson, 2001; Kreitner dan Kinicki, 2004), yaitu faktor intrinsik (*motivators need*) dan faktor ekstrinsik (*hygiene need*) sebagai prediktor komitmen organisasi dan OCB. Maka dalam melakukan pekerjaan jika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan tersebut, maka mereka akan melakukan pekerjaan yang diperintahkan atasan dengan senang hati. Karena mereka sudah merasakan kepuasan terhadap apa yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga karyawan pun tidak akan mengecewakan perusahaan dengan, melakukan pekerjaannya dengan sungguh sungguh. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kepuasan kerja **berpengaruh signifikan** terhadap OCB ((Hutriany dll, (2017); Nurnaningsih dll, (2017); Ramdani (2012); Widyastuti dll, (2015); Sari dll, (2018); Arianto (2017); Ferdiyono dll, (2018); Kartikaningdyah dll, (2017); Isnaini dll, (2018); Sutrisno dll, (2018); Maryati dll, (2018)).

5. Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Robbins dan Judge (2015:19) bahwa organisasi yang sukses membutuhkan pekerja yang melakukan lebih dari tanggung jawab pekerjaan biasa mereka yang akan memberikan kinerja diatas harapan. Jika karyawan melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh tanpa adanya perintah dari atasa, maka akan menimbulkan kinerja yang baik. Sehingga membuat perusahaan semakin maju dan berkembang. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa OCB **berpengaruh signifikan** terhadap Kinerja Karyawan ((Hutriany dll, (2017); Hapsari dll, (2018); Nurnaningsih dll, (2017); Ratnaningrum dll, (2017); Rahma dll, (2016); Ramdani (2012); Elshifa (2018); Sari dll, (2018); Ferdiyono dll, (2018); Kartikaningdyah dll, (2017); Arianto (2017); Widyastuti dll, (2015); Lumbantoruan (2015); Pusparani dll, (2018); Maulani dll, (2015); A'syah dll, (2020); Isnaini dll, (2018); Sutrisno dll, (2018); Putra dll, (2020); Rembet dll, (2020)).

6. OCB memediasi pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

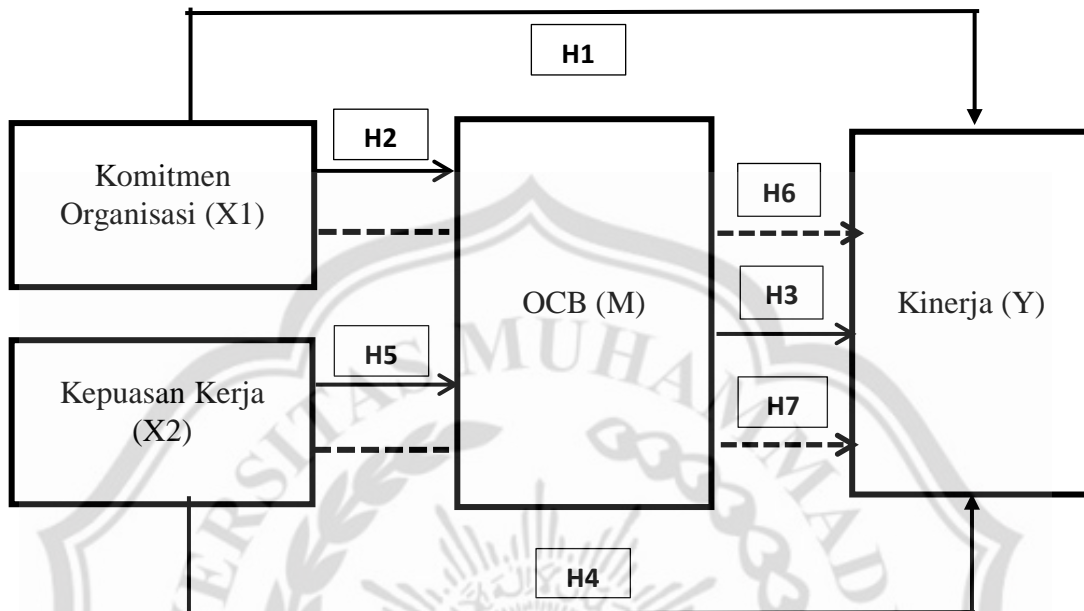
Robbins dan Judge (2008: 113) merupakan suatu perilaku seorang karyawan yang puas, cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individual lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Dengan adanya kesedian karyawan melakukan pekerjaannya dengan suka rela maka akan membuat komitmen yang diterapkan karyawan didalam dirinya, untuk mentaati peraturan yang ada

di perusahaan, sehingga membuat kinerja karyawan meningkat. Penelitian terdahulu mengungkapkan *organizational citizenship behavior* (ocb) **memediasi** antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan ((Hutriany dll, (2017); Hapsari dll, (2018); Nurnaningsih dll, (2017); Ratnaningrum dll, (2017); Rahma dll, (2016); Ramdani (2012); Pusparani dll, (2018); Maulani dll, (2015); Sutrisno dll, (2018); Rembet dll, (2020)).

7. OCB memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Aldag and Resckhe (Titisari, 2014:5) mengungkapkan bahwa OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan dan prosedur ditempat kerja. Maka karyawan yang melakukan pekerjaan dengan sungguh sungguh di karenakan merasakan kepuasan terhadap apa yang telah di berikan oleh perusahaan, membuat kinerja karyawan akan semakin meningkan, sehinga membuat tujuan perusahaan akan dapat tercapai dengan baik. Penelitian terdahulu mengungkapkan *organizational citizenship behavior* (ocb) **memediasi** antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan ((Hutriany dll, (2017); Widyastuti dll, (2015); Arianto (2017); Nurnaningsih dll, (2017); Ferdiyono dll, (2018); Kartikaningdyah dll, (2017); Ramdani (2018); Isnaini dll, (2018); Sutrisno dll, (2018)).

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



D. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini :

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

H3 : OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada OCB.

H6 : OCB memoderasi antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

H7 : OCB memoderasi antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.