BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya Organisasi didefinisikan Edgar Schein dalam Luthans (2006:278) sebagai pola asumsi dasar diciptakan, ditemukan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah berkerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berfikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Mathis dan Jakson (2006:46) menyatakan, "Budaya Organisasi adalah sebuah pola dari nilai-nilai dan kepercayaan yang disepakati bersama yang memberikan arti kepada anggota dari organisasi tersebut dan aturan-aturan berperilaku". Menurut Rival (2008:432), "Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti berkerja dalam suatu organisasi".

Budaya organisasi didefinisikan Furnham dan Gunter dalam Sunarto (2005:86) sebagai keyakinan, sikap, dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam suatu organisasi; dikemukakan dengan sangat sederhana, budaya adalah "cara kami melakukan sesuatu di sekitar sini". Menurut Robbins (2001:479), budaya organisasi tidak pernah kekurangan definisi. Budaya organisasi dijelaskan, misalnya, sebagai nilai-nilai yang didukung oleh organisasi,

falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, cara pekerjaan dilakukan ditempat itu, dan asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat diantara anggota organisasi. Amijaya (2011:35) menyebutkan budaya organisasi telah didefinisikan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut:

Peter F. Druicker dalam buku Robert G. Owens, *Organizational Behaviour in Education. Organizational culture is the ody of solutions to external and internal problems that has worked consistenly for a group and that is there fore taught to new members as the correct way to perceive, think about, and a feel in relation to those problems.*

Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait diatas. Phiti Sithi Amnuai dalam tulisannya, *How to Build a Cooporation Culture*, mendefinisikan budaya organisasi sebagai berikut:

Organizational culture is a set of basic assumption and beliefs that are shared by members of an organization, being develoved as they learn to cope with problems of eksternal adaption and internal integration.

Budaya Organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan kenyakinan yang dianut oleh angota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.

2.1.1.1 Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Luthans (2006:280), budaya organisasi mempunyai beberapa karakteristik penting diantaranya adalah :

a. Aturan perilaku yang diamati.

   Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

b. Norma

   Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak perusahaan menjadi "jangan melakukan terlalu banyak ; jangan melakukan terlalu sedikit".

c. Nilai Dominan

   Orang mendukung dan berharap peserta membagi-bagikan nilai utama.

d. Filosofis

   Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

e. Aturan

   Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan.

f. Iklim Organisasi

   Ini merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara atasan dan bahawan berinteraksi, dan cara organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar.

2.1.1.2 Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Rival (2008:432), budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu :

a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tanpa batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain.
b. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas pada kepentingan individu.
d. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentyuk sikap dan perilaku karyawan.

Sobirin (2007:248) mengemukakan beberapa arti penting (fungsi) budaya organisasi bagai kehidupan organisasi sendiri yaitu sebagai berikut:

a. Budaya sebagai pembeda antar kita dengan mereka.

   Bentuk perusahaan dan cara perusahaan hadir ditengah bisnis mungkin bisa sama, demikian juga produk yang dijual hampir tidak berbeda. Namun bukan berarti perusahaan-perusahaan tersebut tidak bisa dibedakan. Salah satu cara membedakannya adalah dengan memahami budaya masing-masing. Budaya organisasi bisa membedakan siapa orang luar dan siapa orang dalam, siapa yang menjadi bagian dari mereka dan siapa yang bukan.

b. Budaya sebagai pembentuk identitas diri.

   Sebagaimana kita ketahui organisasi sering disebut sebagai *artificial being*, bisa diperlakukan seolah-olah sebagai seorang manusia, organisasi juga dianggap mempunyai tata nilai, karakter, dan identitas diri. Identitas organisasi identik dengan budaya organisasi.

c. Budaya sebagai perekat organisasi.

   Salah satu alasan mengapa para praktisi bisnis begitu antusias menerapkan konsep budaya organisasi tidak lama setelah konsep tersebut diperkenalkan adalah kemampuan dan kekuatan budaya untuk meningkatkan kohesivitas karyawan dan menyatukan berbagai komponen organisasi yang memiliki cara pandang berbeda.

d. Budaya sebagai alat kontrol.

   Bisa dikatakan bahwa budaya organisasi merupakan social control system yang cukup efektif bukan hanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak rutin dan tidak bisa diprediksi tetapi juga bagi aktivitas yang sesungguhnya dikendalikan dengan sistem pengendalian informal.

2.1.1.3 Dimensi Budaya Organisasi

Debora Elfina dalam Amijaya (2011) mengemukakan dimensi-dimensi dalam budaya organisasi sebagai berikut:

a. Nilai Dasar Organisasi

   Merupakan nilai-nilai yang terkandung sebagai landasan dasar pembentukan organisasi.

b. Aturan-aturan Organisasi

   Sejumlah norma yang berlaku pada organisasi, yang harus ditaati oleh para anggota organisasi didalamnya.

c. Ilkim Organisasi

   Merupakan suasana kerja yang terjadi dalam suatu organisasi.

d. Perilaku Orang Dalam Interaksi Sosial

   Merupakan tingkah laku atau kebiasaan diri seseorang ketika berinteraksi dengan orang lain.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah ”keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja” (Locke 1976 dalam Muhadi, 2007). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah cara karyawan merasa tentang/ pekerjaannya. Sebuah jumlah yang sangat besar studi telah dilakukan yang berhubungan dengan kepuasan kerja, dan sebagai hasilnya, berbagai gambaran di konseptual dan teoritis yang tersedia. Definisi lain menurut Rivai dan Ella (2010:31), “kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam berkerja”. “Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima“ (Stephen P. Robbins, 1996 dalam Prabu, 2005).

Sedangkan menurut Handoko (2000:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Sikap senang dan tidak senang terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaan akan tercermin dari perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan. Robbins (2003:91) kepuasan kerja (job satisfaction) merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaanya. Kepuasan kerja nampak dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaanya dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Sebaliknya karyawan yang tidak terpuaskan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan nampak memiliki sifat negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen mereka terhadap organisasi seperti mangkir, produktifitas rendah, kebosanan dalam bekerja.

Berdasarkan beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

2.1.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk yang dikutip oleh Moch. As'ad (2003:105), pada dasarnya teori-teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu :

a. *Discrepancy theory Discrepancy theory* yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke dalam moch. As'ad (2003:105) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *"discrepancy"*, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Sebaliknya, semakin jauh dari kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi negatif *discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan terhadap pekerjaannya.

b. *Equity theoryDalam equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung apakah ia merasakan keadilan atau tidak atas situasi. Perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun di tempat lain. Menurut teori ini, elemen-elemen dari *equity* ada tiga yaitu : input,

out comes, comparation person. Yang dimaksud dengan input adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan kecakapan. *Out comes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai/karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, symbol, dan penghargaan. *Comparation person* adalah dengan membandingkan input, *out comes* terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh individual *differences* (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/gaji yang diingnkan). Selain itu, tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi sengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan.

c. *Two factor teory Menurut two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel kontinyu. Herzberg dalam bukunya Moch. As'ad (2003:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggung jawab. Dan yang kedua yaitu kelompok

sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/pegawai.

2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Berdasarkan survei yang dilakukan Herzberg (1959) dalam Muhaimin (2004), disimpulkan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja.

1. Motivator Factor

Motivator factor berhubungan dengan aspek-aspek yang terkandung dalam pekerjaan itu sendiri. Jadi berhubungan dengan *job content* atau disebut juga sebagai aspek intrinsik dalam pekerjaan.

Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

a) *Achievement* (keberhasilan menyelesaikan tugas)

b) *Recognition* (penghargaan)

c) *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

d) *Responsibility* (tanggung jawab)

e) *Possibility of growth* (kemungkinan untuk mengembangkan diri)

f) *Advancement* (kesempatan untuk maju).

Hadirnya faktor-faktor ini akan memberikan rasa puas bagi karyawan, akan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan kerja karyawan.

2. Hygiene factor

Hygiene factor ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan pekerjaan; berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja.

Faktor-faktor yang termasuk di sini adalah:

a) *Working condition* (kondisi kerja)

b) *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi)

c) *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya)

d) *Supervision technical* (teknik pengawasan)

e) *Job security* (perasaan aman dalam bekerja)

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor individual meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan meliputi:
   a) Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
   b) Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), meliputi hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
   c) Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antar karyawan.

d) Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju dan pengembangan karir.

e) Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.

f) Kondisi kerja (*working conditions*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.

g) Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan – kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan terhadap kepentingan karyawan dan sistem penggajian.

h) Keuntungan bekerja di perusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR (Tunjangan Hari Raya) dan tunjangan sosial lainnya.

i) Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

2.1.2.4 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2006) dalam Wibowo (2008), menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

a) Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan;
b) Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan, kebebasan serta umpan balik;
c) Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja;
d) Promosi, dengan promosi memungkinkan organisai untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin;
e) Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempangaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

a. Tingkat Upah dan Gaji yang Diterima

Gaji diartikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi, bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

a. tingkat upah umum dalam masyarakat,
b. kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum,
c. kualitas karyawan,
d. persaingan antar organisasi, dan
e. kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan.

Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini. Seseorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai Perbedaan keterampilan, pengamalan, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

b. Pekerjaan Itu Sendiri

Komponen pekerjaan sangat berperan daam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek penting yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerjaan itu sendiri, yaitu : variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar. Pekerjaan yang sangat kecil variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan,

dan seba1iknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis. Pekerjaan yang menyediakan kepada para karyawan sejumlah otonomi akan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Sebalikya, kontrol manajemen atas metode dan langkah-langkah kerja yang berlebihan akan mengarah pada ketidakpuasan kerja tingkat tinggi.

c. Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga butuh interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kerja kita maka kepuasan kerja dapat kita capai (Soedjono, 2005:17).Untuk itu hal ini sangat berhubungan dengan kondisi kerja kita. Pengertian kondisi kerja disini adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Dalam pengertian sederhana karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik, karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Dalam Robbins, (2006:46) menyebutkan bahwa ketidakpuasan kerja terjadi apabila kondisi kerja tidak harmonis sehingga timbul Perilaku menyimpang ditempat kerja. Ada empat kategori penyimpangan perilaku di tempat kerja :

1. Produksi, contohnya karyawan pulang cepat, karyawan bekerja dengan lamban;
2. Properti, contohnya adanya sabotase dari rekan kerja, menyebutkan waktu kerja yang tidak benar;

3. Politik, contohnya Adanya pilih kasih antar para karyawan, Menyalahkan teman kerja dan sering menyebar gosip dan rumor;
4. Keberingasan individu, contohnya Adanya pelecehan seksual dan mencuri dari teman kerja.

Robbins (2006:49) menyebutkan bahwa kelompok kerja adalah kelompok yang berinteraksi terutama untuk berbagi informasi dan mengambil keputusan agar bisa membantu tiap anggota berkinerja dalam bidang sesuai tanggung jawab masing-mising. Kelompok kerja tidak perlu atau tidak punya kesempatan untuk terlibat dalam kerja kolektif yang menuntut upaya gabungan.

d. Promosi Karir

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, prestise atau status yang lebih, *skill* yang lebih besar, dan khususnya meningkatnya upah atau gaji. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha. Menciptakan kepuasan atau komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

e. Kepenyeliaan

(Supervisi) Supervisi mempunyai peran yang sangat penting dalam manajemen.Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan

lebih suka mempunyai supervisi yang adil terbuka dan mau bekerja sama dengan bawahan (Soedjono, 2005:19). Untuk itu perusahaan harus dapat melakukan pengawasan terhadap karyawan agar tejadi hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan. Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan. Beberapa pedoman pengawasan yang perlu diperhatikan (Siagian, 2003:137), adalah sebagai berikut :

1) Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat prefentif.
2) Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi kepada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam sistem kerja organisasi
3) Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan seyogyanya bersifat edukatif.
4) Obyektivitas dalam melakukan pengawasan dan pengendalian hanya dapat dipertahankan apabila standard, prosedur kerja, dan kreatifitas prestasi jelas diketahui oleh yang diawasi atau yang mengawasi.
5) Pengawasan yang bersifat edukatif dan obyektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak usah ditindak.

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) pertama kali diperkenalkan kurang lebih semenjak tiga dekade yang lalu oleh Dennis Organ pada tahun 1983. Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff et.al. (2000) , OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki OCB lebih kepada kesadaran ataupun kerelaan pribadi untuk berperilaku sosial dan bekerja melebihi apa yang diharapkan terhadap sesama karyawan maupun terhadap perusahaan.

Smith et all (1983) dalam Qamar (2012) mengatakan bahwa kebanyakan dari perilaku yang mencerminkan *organizational citizenship behavior* tidak mudah diatur dengan skema insentif individu, karena perilaku seperti itu sering kabur dan sulit untuk mengukurnya. Perbedaan yang mendasar antara perilaku *in-role* dan *extra-role* terletak pada hasil yang diperoleh atau penghargaan. Perilaku *in-role* biasanya dihubungkan dengan penghargaan dan hukuman (sanksi), sedangkan perilaku *extra-role* tidak dihubungkan dengan penghargaan yang akan diterima. Oleh karena itu ,OCB merupakan perilaku yang berkaitan dengan pilihan pribadi apabila seorang karyawan menunjukkan perilaku tersebut, maka ia akan merasakan kepuasan di dalam dirinya sendiri dan apabila tidak menunjukkan perilaku tersebut tidak akan menyebabkan hukuman dalam organisasi.

Organizatinal Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu

sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Luthans, 2006:238). Organisasi pada umumnya percaya untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja kinerja individual mempengaruhi kinerja tim ataua kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kinerja yang baik menuntut perilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi. Perilaku yang menjadi tuntutan organisasi saat ini adalah tidak hanya tidak hanya perilaku in role, tetapi juga perilaku *ekstra role*. Perilaku eksta role ini disebut juga dengan *Organizatinal Citizenship Behaviour* (OCB). OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku seseorang, sehingga dapat disebut sebagai anggota yang baik (Luthans,2006:239). Perilaku ini cenderung melihat seseorang sebagai mahkluk sosial (menjadi anggota organisasi), dibandingkan sebagai mahkluk individual yang mementingkan diri sendiri.

Sebagai mahluk sosial manusia mempunyai kemampuan untuk memiliki empati kepada orang lain dan lingkungannya dan menyelaraskan nilai-nilai yang dianutnya. Dengan nilai-nilai yang dimiliki lingkungannya untuk menjaga dan meningkatkan interaksi sosial yang lebih baik. Terlebih lagi, untuk melakukan segala sesuatu yang baik manusia tidak selalu digerakan oleh hal-hal yang menguntungkan dirinya, misalnya seseorang mau membantu orang lain jika ada imbalan tertentu.

Jika seseorang dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan orang tersebut menjadi menurun, karena dia dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya. OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi *(organizational performance)* karena perilaku ini merupakan "pelumas" dari mesin sosial dalam organisasi, dengan kata lain dengan adanya perilaku ini maka interaksi sosial pada anggota-anggota organisasi menjadi lancar, mengurangi terjadinya perselisihan, dan meningkatkan efisiensi.

Perilaku ini muncul karena perasaan sebagai anggota organisasi dan merasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih kepada organisasi. Perasaan sebagai anggota dan puas bila melaukan sesuatu yang lebih hanya terjadi jika seseorang memiliki persepsi yang positif terhadap organisasinya. OCB merupakan tindakan seseorang diluar kewajibannya, tidak mementingkan diri sendiri, tidak membutuhkan deskripsi pekerjaan *(job description)* dan sistem imbalan formal, bersifat sukarela dalam berkerja sama dengan rekan kerja dan dapat menerima perintah secara khusus tanpa keluhan (Luthans, 2006:240). OCB memberikan kontribusi terhadap kesejahteraan komunitasnya, tranformasi sumber daya manusia, keinovasian serta keadaptasian serta kinerja organisasi secara keseluruhan termasuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengerahan sumber daya langka, waktu dan pemecahan masalah diantara unit-unit kerja dengan secara kolektif dan interdependensi.

OCB juga akan mempengaruhi keputusan kompensasi, promosi, dan pelatihan serta memiliki efek yang penting terhadap kinerja keuangan. Selain itu

OCB akan menerangkan proporsi *halo effect* dalam penilaian kinerja dan merupakan determinan bagi program manajemen sumber daya manusia dalam mengawasi, memelihara, dan meningkatkan sikap kerja yang akumulasinya akan berpengaruh pada kesehatan psikologi, produktivitas dan daya pikir pekerja (Luthans, 2006:242).

Perilaku tersebut tidak akan mendapatkan imbalan langsung atau sanksi baik dilakukan atau tidak, namun sikap konstruktif yang ditunjukkan karyawan melalui OCB akan memberikan penilaian positif atasan seperti penugasan dan promosi. Perilaku ini berkembang sejalan dengan seberapa besar perhatian organisasi terhadap tingkat kesejateraan seseorang dan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka.

Persepsi seseorang yang baik terhadap dukungan organisasional *(Percevied Organizational Support/POS)* kepada kualitas kehidupan mereka akan menimbulkan rasa "hutang budi" dalam diri mereka pada organisasi sehingga mereka akan merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Kualitas interaksi atasan-bawahan juga diyakini sebagai prediktor OCB.

Interaksi atasan-bawahan yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja seseorang. Apabila interaksi atasan-bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi (Luthans, 2006:245).

Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk meningkatkan lebih dari yang diharapkan atasan mereka. Konsep OCB menciptakan gelombang perubahan besar dalam bidang perilaku organisasi. Konsep ini mengarahkan organisasi menjadi lebih inovatif, fleksibel, produktif,dan responsif (Luthans, 2006:246).

2.1.3.2 Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Luthans (2006:245) OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu:

1. *Alturism*, kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa,
2. *Civic virtue*, menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi,
3. *Conscientiousness*, menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan,
4. *Courtesy*, perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain,
5. *Sportsmanship*, menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship*, menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Dalam pengukuran ini, peneliti menggunakan skala yang dapat dijadikan sebagai kisi-kisi intrumen, yang dijelaskan sebagai berikut:

Kategori 1 *Altruism* meliputi :

1. Perilaku membantu orang terntentu,
2. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
3. Membantu orang lain yang pekerjaannya overload,
4. Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta,
5. Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk,
6. Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan masalah-masalah pekerjaan,
7. Menjadi volunteer untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
8. Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
9. Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan,

Kategori 2 *Conceintiousness* meliputi:

1. Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,
2. Tiba lebih awal sehingga siap berkerja pada saat jadwal kerja dimulai,
3. Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
4. Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
5. Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan diluar pekerjaan,
6. Datang segera jika dibutuhkan,

7. Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Sportsmanship* meliputi:

1. Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
2. Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
3. Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
4. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
5. Tidak membesar-besarkan permasalahan diluar proporsinya,

Kategori 4 *Courtesy* meliputi:

1. Keterlibatan dalam fungsi-fungsi yang yang membantu organisasi,
2. Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
3. Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
4. Membantu mengatur kebersamaan secara departemental,

Kategori 5 *Civic Virtue* meliputi:

1. Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubadahan dalam organisasi,
2. Mengikuti perubahan atau perkembangan dalam organisasi,
3. Membaca dan mengikuti pengumuman dalam organisasi,
4. Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

2.1.3.3 Manfaat *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

Manfaat OCB menurut Podskof dan McKenzie dalam Surjana (2008:17) dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.

   Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas rekan tersebut. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku yang ditunjukan karyawan akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.

2. OCB meningkatkan produktivitas mananjer.

   Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu manajer mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.

3. OCB menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

   Jika karyawan saling tolong menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan sehingga tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan. Karyawan yang menampilkan *concentioussness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab

yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting. Karyawan lama yang membantu karyawan baru dalam pelatihan dan melakukan orientasi kerja akan membantu organisasi mengurangi biaya untuk keperluan tersebut. Karyawan yang menampilkan perilaku *sportmanship* akan sangat menolong manajer tidak menghabiskan waktu terlalu banyak untuk berurusan dengan keluhan-keluhan kecil karyawan.

4. OCB membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.

   Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moril, *(morale)*, dan kerekatan *(cohesiveness)* kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok, karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. OCB dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.

   Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berparsitipasi aktif dalam pertemuan di unit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efesiensi kelompok. Menampilkan perilaku *courtesy* (misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan

anggota dari tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.

6. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

   Perilaku menolong dapat meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara anggota kelompok, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan karyawan yang baik. Memberi contoh pada karyawan lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh tentang permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada organisasi.

7. OCB meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

   Membantu tugas karyawan yang tidak hadir ditempat kerja atau yang mempunyai beban kerja berat akan meningkatkan stabilitas (dengan cara mengurangi variabilitas) dari kinerja unit kerja. Karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.

8. OCB meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

   Karyawan yang mempunyai hubungan dekat dengan pasar dengan sukarela memberi informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan memberi saran tentang bagaimana merespons perubahan

tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpatisipasi dalam pertemuan-pertemuan di organisasinya akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh seluruh anggota organisasi. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misal kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

2.1.4 Ketekaitan Antar Variabel

2.1.4.1 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi Dengan Kepuasan Kerja

Budaya organisasi memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1998, dalam Widodo, 2006). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008:221). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dan menggangap pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan akan cenderung memiliki kinerja yang baik.

2.1.4.2 Ketertkaitan Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organ (2008:66) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat suka rela, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Menurut Smith, Organ, dan Near (Konovsky & Pugh, 2004) OCB adalah perilaku karyawan berupa kerelaan mengerjakan tugas-tugas melebihi tugas pokoknya.

Karyawan memiliki kebebasan untuk bertindak dan tidak memperoleh reward, dalam konteks struktur reward formal dari organisasi, atas perilakunya tersebut. Budaya organisasional merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Asthenu (2010:36) menyatakan bahwa budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap OCB. Dengan demikian semakin baik budaya organisasi yang ada di sebuah organisasi, maka akan meningkatkan OCB para pegawai di organisasi tersebut.

2.1.4.3 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja Dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi (Robbin & Judge, 2007). Ketika karyawan

merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin di luar tugasnya.

2.1.4.4 Keterkaitan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) adalah sikap karyawan yang memberikan upaya terbaik terhadap pekerjaannya melebihi kewajibannya. Menurut Organ (1995:98), menyatakan adanya hubungan antara perilaku organisasi, budaya organisasi, dan perilaku individu dalam berorganisasi dengan kepuasan kerja dimana kepuasan mempengaruhi *perfomance* dalam kontribusi individu pada tugas-tugas yang diberikan.

2.1 Kerangka Pemikiran

Setiap organisasi bisnis profit maupun organisasi bisnis non profit pasti akan memiliki visi dan misi yang ingin dicapainya. Untuk mencapai visi dan misi tersebut, organisasi bisnis harus dibekali dengan SDM yang berkualitas yang dapat menunjukkan perilaku-perilaku yang sesuai antara anggota organisasi dengan harapan organisasi.

Budaya Organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dalam bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada dua budaya organisasi yang

identik. Para ahli dan konsultan mempercayai bahwa perbedaan budaya memberikan pengaruh yang besar pada kinerja organisasional dan kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi (Scehemerhorn, 1994 dalam Amijaya, 2011). Budaya organisasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif dan menyenangkan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaanya, yang kemudian menjadi salah satu faktor pendorong timbulnya kepuasan kerja pada karyawan tersebut.

Kepuasan kerja adalah ”keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja” (Locke 1976 dalam Muhadi, 2007). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah cara karyawan merasa puas tentang pekerjaannya, menurut Luthans (2006) dalam Wibowo (2008), menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah pembayaran gaji atau upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, promosi, dan penyelia.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam kehidupan berorganisasi, keberhasilan sebuah organisasi tak lepas dari perilaku setiap karyawan didalamnya, perilaku karyawan yang harus dilakukan ada yang terdeskripsi secara formal atau disebut dengan perilaku *intra-role* dan ada perilaku *ekstra*-role yang tidak terdeskripsi secara formal. Perilaku *ekstra-role* tersebut, misalnya membantu rekan kerja menyelesaikan tugas, kesungguhan dalam mengikuti rapat-rapat internal, sedikit mengeluh banyak berkerja, dan lain-lain. Meskipun tidak terdeskripsi secara formal, jika perilaku *ekstra-role* dilakukan oleh semua

karyawan di organisasinya, maka akan dapat meningkatkan efektifitas dan menjaga kelangsungan hidup organisasi tersebut. Perilaku *ekstra-role* ini juga terkenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Luthans (2006:245) OCB dibangun dari lima dimensi yang masing-masingnya bersifat unik, yaitu *alturism*: kesediaan untuk menolong rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaannya dalam situasi yang tidak biasa, *civic virtue*: menyangkut dukungan pekerja atas fungsi-fungsi administratif dalam organisasi, *conscientiousness:* menggambarkan pekerja yang melaksanakan tugas dan tanggung jawab lebih dari apa yang diharapkan, *courtesy*: perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain, *sportsmanship*: menggambarkan pekerja yang lebih menekankan untuk memandang aspek-aspek positif dibanding aspek-aspek negative dari organisasi, *sportsmanship,*menggambarkan sportivitas seorang pekerja terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB).

2.2.1 Penelitian Terdahulu

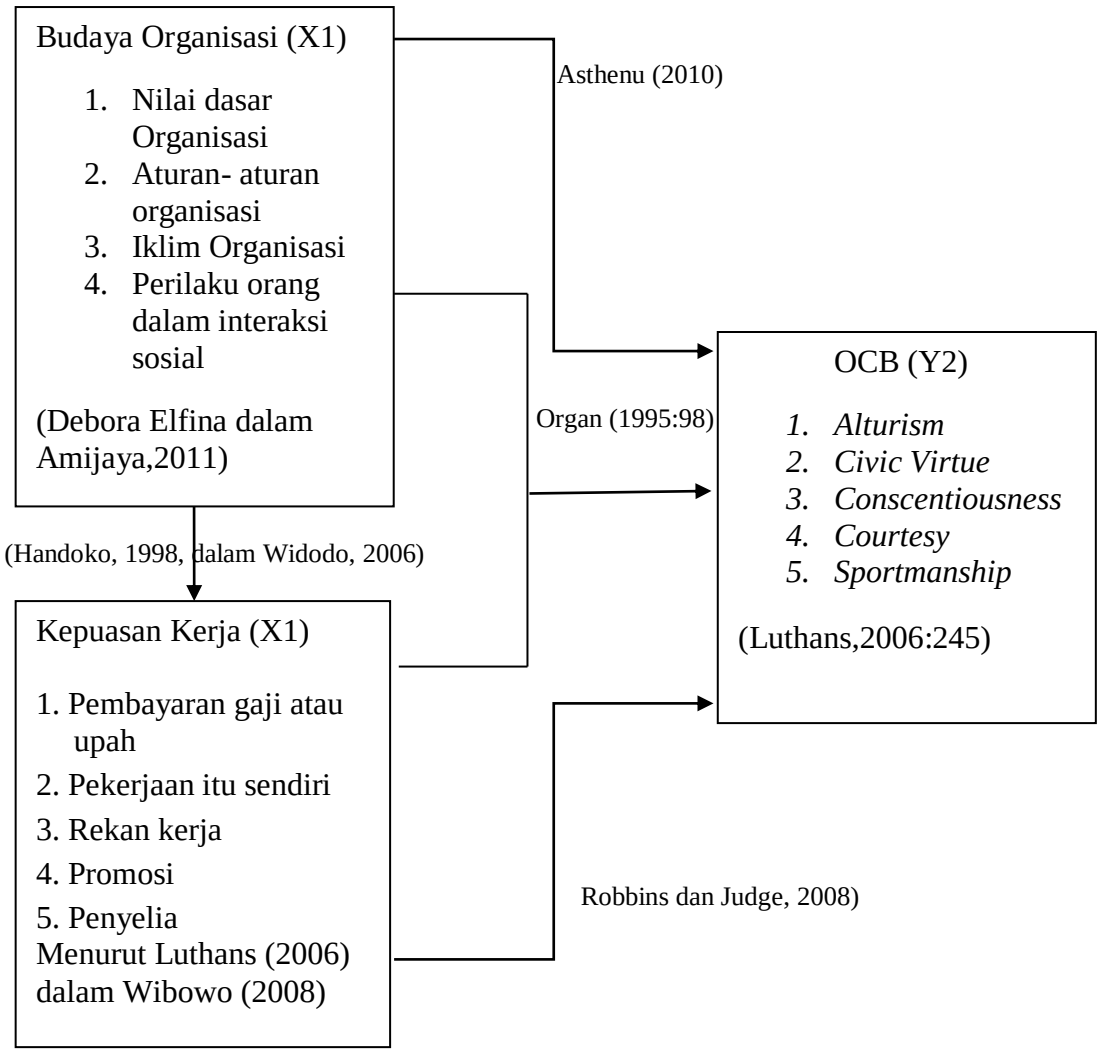
Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Chaterina Melina Taurisa, Intan Ratnawati	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam meningkatkan Kinerja Karyawan	Dalam penelitian ini menghasilkan adanya pengaruh yang searah dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja	Berbeda dalam jumlah variabel dan metode yang digunakan	Sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja
2.	S. Pandja Djati. 2008	Variabel *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dan Pengaruhnya terhadap *Service Quality* pada Perguruan Tinggi Swasta di Surabaya	Dari penelitian ini beberapa ondokator seperti moral, komitmen, motivasi, dan kepuasan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap OCB	Menggunakan 2 variabel sedangkan saya 3 variabel	Sama-sama meneliti variabel *Organizational Citizenship Behaviour*
3.	Asthenu, Jean Rosalina Asthenu. 2010	Pengaruh Komitmen Organisasional Dan Sikap Pada Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Pegawai Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Maluku	Sikap pada budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap OCB	Berbeda pada satu variabel yaitu pada variabel X Pengaruh Komitmen Organisasi, sedangkan saya Kepuasan Kerja	Sama-sama menggunakan variabel Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)
4.	Yohanas Oemar, 2013	Pengaruh Budaya Organisasi, Kemampuan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenhsip Behavior* (OCB)	Kesimpulan dalam penelitian ini adalah: 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial	Menggunakan 4 variabel, sedangkan saya 3 variabel	Sama-sama menggunakan variabel X Budaya Organisasi dan variabel Y *Organizational Citizenship Behaviour*

		Pegawai pada BAPPEDA Kota Pekanbaru	terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai pada Bappeda Kota Pekanbaru		
5.	Arum Darmawati, Lina Nur Hidayati, & Dyna Herlina S. 2013	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour	Variabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB	Variabel kepuasan kerja diletakkan pada X1 sedangkan saya pada X2	Sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan OCB dalam melakukan penelitian
6.	Agus Triyanto. 2009	*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan	Kesimpulan dari penelitian ini menyimpulakn bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Berbeda Objek dan metode Penelitian	Menggunakan 3 variabel
7.	Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno. 2008	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)	Dari penelititan ini didapatkan adanya pengaruh yang positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	Metode Penelitian dan jumlah variabel	Sama-sama meneliti variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja
8.	Jagannath Mohanty, and Bhabani P. Rath	*Influence Of Organizational Culture On Organizational Citizenship Behaviour: A Three-Sector Study*		Berbeda jumlah variabel yang diteliti	Sama- sama meneliti budaya organisasi dan OCB

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Dari kerangka pemikiran diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB).*

2.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka dan kerangka pemikiran diatas, maka dalam penelitian ini, peneliti berasumsi hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga Budaya Organisasi di PT. Pos Indonesia Persero dalam kategori baik.
2. Diduga Kepuasan Kerja karyawan di PT. Pos Indonesia Persero dalam kategori baik
3. Diduga *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* di PT. Pos Indonesia Persero dalam kategori baik.
4. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja di PT. Pos Indonesia Persero secara parsial.
5. Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan dari Budaya Organisasidan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* secara parsial maupun simultan.