BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KajianPustaka

Dalam melakukan suatu penelitian, kita perlu memaparkan dan mengkaji tentang apa yang kita teliti, hal tersebut dapat memudahkan dan menjelaskan lebih rinci tentang variabel yang akan diteliti.

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan".

Menurut L.Byars dan W. Rue (2005:4) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi".

Menurut Noe/Hollenbeck/Gerhart/Wright (2008:2) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap , dan *performance."*

Menurut Scott Snell dan George Bohlander (2010: 4) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Proses mengatur keahlian manusia untuk mencapai tujuan organisasi".

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mengatur sumber daya manusia yang ada dengan sistem secara formal, efektif dan efisien didalam suatu organisasi.

2.1.1.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Johar Arifin dan A Fauzi (2007:8) terdapat 9 peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian, yaitu :

a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
b. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
d. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.
e. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya
f. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah

gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.

g. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
h. Mengatur mutasi karyawan.
i. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang ingin ditelah adalah karyawan, ada empat tingkatan *(quadran*t) yaitu *selfemployed, employee*,pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka, waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahan dan mendapat kompensasi dari perusahan tersebut.

2.1.2 Perilaku Organisasi

Menurut Thoha (2007:5) perilaku organisasi yaitu :

"Suatu studi yang menyangkut aspek-aspek tingkah laku manusia dalam suatu organisasi atau suatu kelompok tertentu".

Menurut John M.Ivancevich (2005:10) perilaku organisasi adalah :

"Suatu perilaku, sikap,dan kinerja manusia dalam lingkungan organisasi didasarkan pada teori,metode dan prinsip dari berbagai disiplin".

Sedangkan menurut John B Miner (2007:1) perilaku organisasi adalah :

"*Organizational behavior is an applied discipline, concerned with matters of practice and application".*

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas maka penulis menyimpulkan bahwa perilaku organisasi adalah suatu studi yang menyangkut aspek- aspek tingkah laku manusia dalam organisasi atau suatu kelompok tertentu.

2.1.3 KepuasanKerja

2.1.3.1 Definisi KepuasanKerja

Menurut Robbins and Judge (2015:40) kepuasan kerja yaitu :

"Suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya".

Handoko (2001:193) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah :

"Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan cermin perasaan seseorang terhadap pekerjaannya".

Siagian (1999: 295), mengatakan bahwa kepuasan kerja yaitu :

"Suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya".

Ivancevich et al. (2005: 90) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah:

"Sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Hal tersebut dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan mereka dan tingkat kesesuaian antara individu denganorganisasi".

Sedangkan, John W Newshtrom (2015:233) :

"Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feelings and emotions with which employees view their work".

Menurut Luthans (2011:141), kepuasan kerja adalah :

"Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting terhadap pekerjaan mereka".

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau cara pandang akan puas atau tidak puasnnya karyawan terhadap pekerjaannya. Jika karyawan merasakan hal-hal yang positif mengenai pekerjaannya maka dengan kata lain karyawan tersebut telah mendapatkan kepuasan kerja tapi jika hal-hal negatif yang justru mereka rasakan maka ketidakpuasan kerjalah yang mereka dapatkan.

2.1.3.2 Teori KepuasanKerja

Menurut A. A. Prabu Mangkunegara (2009:117), berpendapat bahwa ada lima teori kepuasan kerja, antara lain :

1. Teori keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan yukl, mengaatakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, perlatan pribadi, dan jam kerja.

2. Teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih anatara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke megemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

3. Teori pemenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan meras puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begiti pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai akan merasa tidak puas.

4. Teori pandangan kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok cuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori dua faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menggunakan teori A. Maslow sebagai acuannya dimana Hezberg melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing – masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yan tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analisis*) untuk menentukan faktor – faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidak puasan.

2.1.3.3Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Kreitner dan Kinicki (2001; 225) yaitu sebagai berikut :

1. Pemenuhan kebutuhan *(Need fulfillment)*

   Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan *(Discrepancies)*

   Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai *(Value attainment)*

   Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan

pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan *(Equity)*

   Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5. Komponen genetik *(Genetic components)*

   Kepuasan kerja merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Hal ini menyiratkan perbedaan sifat individu mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja disampng karakteristik lingkungan pekerjaan.

Stephen P. Robbins (2003:102) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan, penyeliaan, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan rekan sekerja:

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2. Upah sekarang

Menurut penelitian Theriault, kepuasan kerja merupakan fungsi dari jumlah absolute dari gaji yang diterima, Derajat sejauh mana gaji memenuhi harapanharapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan. Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. Pengawasan (Supervisi)

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan serta objektivitas terhadap penilaian kinerja karyawan.

5. Rekan Kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya atasan dan rekan kerja yang mendukung Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

2.1.3.4 Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Menurut Kreitner dan Kinicki (2001;226) Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pelibatan Kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

3. *Organizational citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

4. *Organizational commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

5. Ketidakhadiran (*Absenteisme)*

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

6. Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

7. Perasaan stress

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

8. Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

2.1.3.5 Meningkatkan Kepuasan Kerja

Menurut Riggio (2005), peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Melakukan perubahan struktur kerja, misalnya dengan melakukan perputaran pekerjaan *(job rotation),* yaitu sebuah sistem perubahan pekerjaan dari salah satu tipe tugas ke tugas yang lainnya (yang disesuaikan dengan *job description*). Cara kedua yang harus dilakukan adalah dengan pemekaran *(job enlargement*), atau perluasan satu pekerjaan sebagai tambahan dan bermacam-macam tugas pekerjaan. Praktik untuk para pekerja yang menerima tugas tugas tambahan dan bervariasi dalam usaha untuk membuat mereka merasakan bahwa mereka adalah lebih dari sekedar anggota dari organisasi.

2. Melakukan perubahan struktur pembayaran, perubahan sistem pembayaran ini dilakukan dengan berdasarkan pada keahliannya *(skill-based pay*), yaitu pembayaran dimana para pekerja digaji berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya daripada posisinya di perusahaan. Pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasanya (*merit pay*), sistem pembayaran dimana pekerja digaji berdasarkan *performance*nya, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu itu sendiri. Pembayaran yang ketiga adalah *Gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi kepada seluruh anggota kelompok).
3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel, dengan memberikan kontrol pada para pekerja mengenai pekerjaan sehari -hari mereka, yang sangat penting untuk mereka yang bekerja di daerah padat, dimana pekerja tidak bisa bekerja tepat waktu atau untuk mereka yang mempunyai tanggung jawab pada anak-anak. *Compressed work week* (pekerjaan mingguan yang dipadatkan), dimana jumlah pekerjaan per harinya dikurangi sedang jumlah jam pekerjaan per hari ditingkatkan. Para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang hanya dilakukan dari hari Senin hingga Jum'at, sehingga mereka dapat memiliki waktu longgar untuk liburan. Cara yang kedua adalah dengan sistem penjadwalan dimana seorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus per minggu (*Flextime*), tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan mulai dan mengakhiri pekerjaannya.

4. Mengadakan program yang mendukung, perusahaan mengadakan program-program yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan, seperti; *health center, profit sharing, dan employee sponsored child care*.

2.1.3.6 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidaknya karyawan atas berbagai aspek pekerjaannya. Dimensi kepuasan menurut Luthans (2011:141) adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Gaji
3. Promosi
4. Atasan (Supervisi)
5. Rekan Kerja

2.1.3.7 Indikator KepuasanKerja

Penilaian seorang karyawan tentang seberapa besar ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaannya didasari oleh beberapa faktor. Faktor-faktor (indikator) tersebut menurut Luthans (2011 : 141) yaitu :

1. Sifat pekerjaan, kesulitan pekerjaan yang dilakukan, apakah sesuai dengan keterampilan atautidak.
2. Pengawasan, fleksibilitas pengawasan dan sejauh mana perhatian serta penghargaan yangditerima.
3. Bayaran saat ini, kecukupan atas imbalan / bayaran yangditerima.

4. Peluang promosi, kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selamabekerja.
5. Hubungan dengan rekan kerja, kerjasama dengan rekan kerja merupakan faktor yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

2.1.3.8 Respon terhadap KetidakpuasanKerja

Menurut Robbins &Judge (2015:52) ada empat cara tenaga kerja mengungkapkan ketidakpuasan yaitu:

1. Keluar *(Exit)* yaitu perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru dan mengundurkandiri.
2. Aspirasi *(Voice)* yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk memberikan saran perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikatkerja.
3. Kesetiaan *(loyality)* yaitu menunggu secara pasif tapi optimistis membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan kecaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk “melakukan hal yangbenar”.
4. Pengabaian *(Neglect)* yaitu secara pasif membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus- menerus, kurangnya usaha dan mengingkatnya angkakesalahan.

2.1.4 KomitmenOrganisasi

2.1.4.1 Definisi KomitmenOrganisasi

Menurut Robbins and Judge (2015:100) komitmen organisasi adalah :

"Suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuannya dan keinginanya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut".

Ivancevich et al. (2005: 234), komitmen organisasi adalah :

"Perasaan identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan".

Ricky W Griffin dan & Gregory Moorhead (2014:74) komitmen organisasi adalah :

"Organizational commitment is a person's identification with and attachment to an organization".

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keyakinan dan keinginan karyawan untuk tumbuh, berkembang bersama organisasi dan mempertahankan keanggotaannya dalam organisasitersebut.

2.1.4.2 Proses Terjadinya KomitmenOrganisasi

Minner (1997) seperti dikutip Sopiah (2008:161) secara rinci menjelaskan proses terjadinya komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. *Initial Commitment* (komitmenawal)

   Pada fase awal *(Initial Commitment)*, terjadi karena adanya interaksi antara karakteristik personal (pendidikan, dorongan berprestasi, masa kerja dan usia) dan karakteristik pekerjaan (tantangan kerja, umpan balik, stres kerja, identifikasi tugas, kejelasan peran, pengembangan diri, karir dan tanggung jawab). Interaksi tersebut akan membentuk harapan pegawai tentang pekerjaanya. Harapan tentang pekerjaan inilah yang akan mempengaruhi sikap pegawai terhadap komitmennya pada organisasi.

2. *Commitment During Early Employment* (komitmen selamabekerja)

   Fase kedua disebut sebagai C*ommitment During Early Employment.* Pada fase ini pegawai sudah bekerja beberapa tahun. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap komitmen pegawai pada organisasi adalah pengalaman kerja yang ia rasakan pada tahap awal dia bekerja, bagaimana pekerjaanya, bagaimana sistem penggajiannya, bagaimana gaya supervisinya, bagaimana hubungan dia dengan teman sejawat atau hubungan dia dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen kerja pegawai tersebut pada organisasi.

3. *Commitment During Later Career* (komitmen selama perjalanankarir)

   Tahap yang ketiga yang diberi nama C*ommitment During Later Career*. Proses terbentuknya komitmen pada tahap masa pengabdian terjadi selama karyawan meniti karir didalam organisasi. Dalam kurun waktu yang lama tersebut, karyawan telah banyak melakukan berbagai tindakan,

seperti hubungan sosial yang tercipta di organisasi dan pengalaman-pengalaman selama iabekerja.

Komitmen karyawan terhadap organisasi adalah bertingkat, dari tingkatan yang sangat rendah hingga tingkatan yang sangat tinggi. Ditinjau dari segi organisasi menurut Steers (1991) dalam Sopiah (2008:166), karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan.

Menurut Begley dan Czajka (1993) dalam Sopiah (2008:167) karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi dampaknya adalah tingkat stress berkurang. Sedangkan menurut Hackett dan Guinon (1995) dalam Sopiah (2008:166), karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada karyawan tersebut yaitu karyawan lebih puas dengan pekerjaannya dan tingkat absensinya menurun.

2.1.4.3 Model Pengukuran Komitmen Organisasi

Moyday et.al. (dalam Spector dan Wiley;1998) seperti dikutip Sopiah (2008:165), mengembangkan suatu skala yang disebut *Self Report Scales* untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi, yang merupakan penjabaran dari tiga aspek komitmen, yaitu (a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi; (b) Keinginan untuk

bekerja keras; dan (c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Sedangkan menurut Meyer et, al, 1993 dalam Sopiah (2008:165) menjelaskan enam item yang digunakan untuk mengukur komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

Tabel 2.1

Skala *Organizational Commitment* dari meyer et. Al, 1993

Affective Commitment
1. Saya akan senang sekali menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini. 2. Saya benar-benar meraskan bahwa seakan-akan masalah di organisasi ini adalah masalah saya.
Continuance Commitment
1. Sekarang ini tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, sesuai dengan keinginan saya. 2. Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini
Normative Commitment
1. Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk meninggalkan atasan saya saat ini. 2. Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini, bahkan bila hal itu menguntungkan.

2.1.4.4 Dimensi-dimensi Komitmen Organisasi

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2008:100), membedakan komitmen organisasi menjadi tiga, yaitu :

1. Komponen afektif (*affective commitment),* Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komponen normatif (*normative commitment*), komitmen untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.
3. Komponen berkelanjutan*(continuance commitment),* nilai ekonomi

yang dirasa dari bertahan dengan sebuah organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

2.1.4.5 Indikator KomitmenOrganisasi

Robbins & Judge (2009:101) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi (indikator) secara terpisah yaitu :

1. *Affective Commitment* (komitmen afektif)
    a. Perasaan senang tidaknya karyawan dalamorganisasinya.
    b. Motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi
    c. Penerimaan terhadap tujuan organisasi
    d. Menghormati norma-norma organisasi
2. *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan)
    a. Keinginan bertahan dengan pekerjaannya
    b. Tertarik dengan pekerjaan saatini.
3. *Normative Commitment* (komitmen normatif)
    a. Kesetiaan terhadap organisasi
    b. Adanya rasa memiliki padaorganisasi.

2.1.5 *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*

2.1.5.1 Definisi*Organizational Citizenship Behavior(OCB)*

Robbins dan Judge (2009:40) dalam bukunya *Organizational Behavior* yang mendefinisikan *Organizational Citizeship Behavior*adalah :

“Perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal

seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif".

Sedangkan menurut Organ (dalam Purba & Seniati, 2004: 106) menjelaskan bahwa :

"*Organizational Citizeship Behavior* merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi. Ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman".

Sementara itu, Van Dyne et al (dalam Jahangir, Akbar, & Haq, 2004: 77-78) mengatakan bahwa *Organizational Citizeship Behavior*atau yang disebutnya sebagai *extra-role behavior (ERB)*, adalah :

"Perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Artinya, *OCB* secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi perusahaannya".

Dipola dan Hoy dalam Yusop (2007: 33) menjelaskan bahwa *Organizational Citizeship Behavior*adalah :

"Perilaku karyawan yang mempraktikkan peranan tambahan dan menunjukkan sumbangannya kepada organisasi melebihi peran spesifikasinya dalam kerja. Menurut mereka juga, kesediaan dan keikutsertaan untuk melakukan usaha yang melebihi tanggung jawab formal dalam organisasi merupakan sesuatu yang efektif untuk meningkatkan fungsi sebuah organisasi".

Smith (dalam Andriani 2012) bahwa *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah :

"Perilaku yang muncul atas dasar kebijaksanaan seorang karyawan yang dilakukan secara sukarela dan tidak ada paksaan".

Menurut John, Robert dan Michael T.Matteson (2011:149) *Organizational Citizeship Behavior* adalah :

"Persepsi kepribadian dan sikap yang prososial dan bersikap kooperatif, peduli dan saling membantu antar sesama".

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas,maka penulis menyimpulkan bahwa *Organizational Citizeship Behavior*merupakan perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal, perilaku yang bersifat suka rela, dan bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal- hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.

2.1.5.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*

Menurut Podsakoff (2002) *Organizational Citizeship Behavior* dapat mempengaruhi keefektifan organisasi karena beberapa alasan yaitu sebagai berikut :

1. *Organizational Citizeship Behavior* meningkatkan produktivitas rekankerja.
2. *Organizational Citizeship Behavior* meningkatkan produktivitasmanajer.

3. *Organizational Citizeship Behavior* menghemat sumberdaya yang dimiliki manajemen dan organisasi secarakeseluruhan.
4. *Organizational Citizeship Behavior*membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsikelompok.
5. *Organizational Citizeship Behavior*dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan- kegiatan kelompokkerja.
6. *Organizational Citizeship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawanterbaik.
7. *Organizational Citizeship Behavior* meningkatkan stabilitas kinerjaorganisasi
8. *Organizational Citizeship Behavior* meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahanlingkungan.

2.1.5.3 Motif-Motif yang Mendasari*Organizational Citizenship Behavior*

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, *OrganizationalCitizenship Behavior*didorong atau dimotivasi oleh banyak hal. Salah satu teori motif kontemporer dalam perilaku organisasi berasal dari kajianDavid McClelland dan rekan-rekannya yang tercantum dalam buku Stephen P.Robbins (2002:61). Menurut McClelland, manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu :

1. Motif berprestasi (nAch)

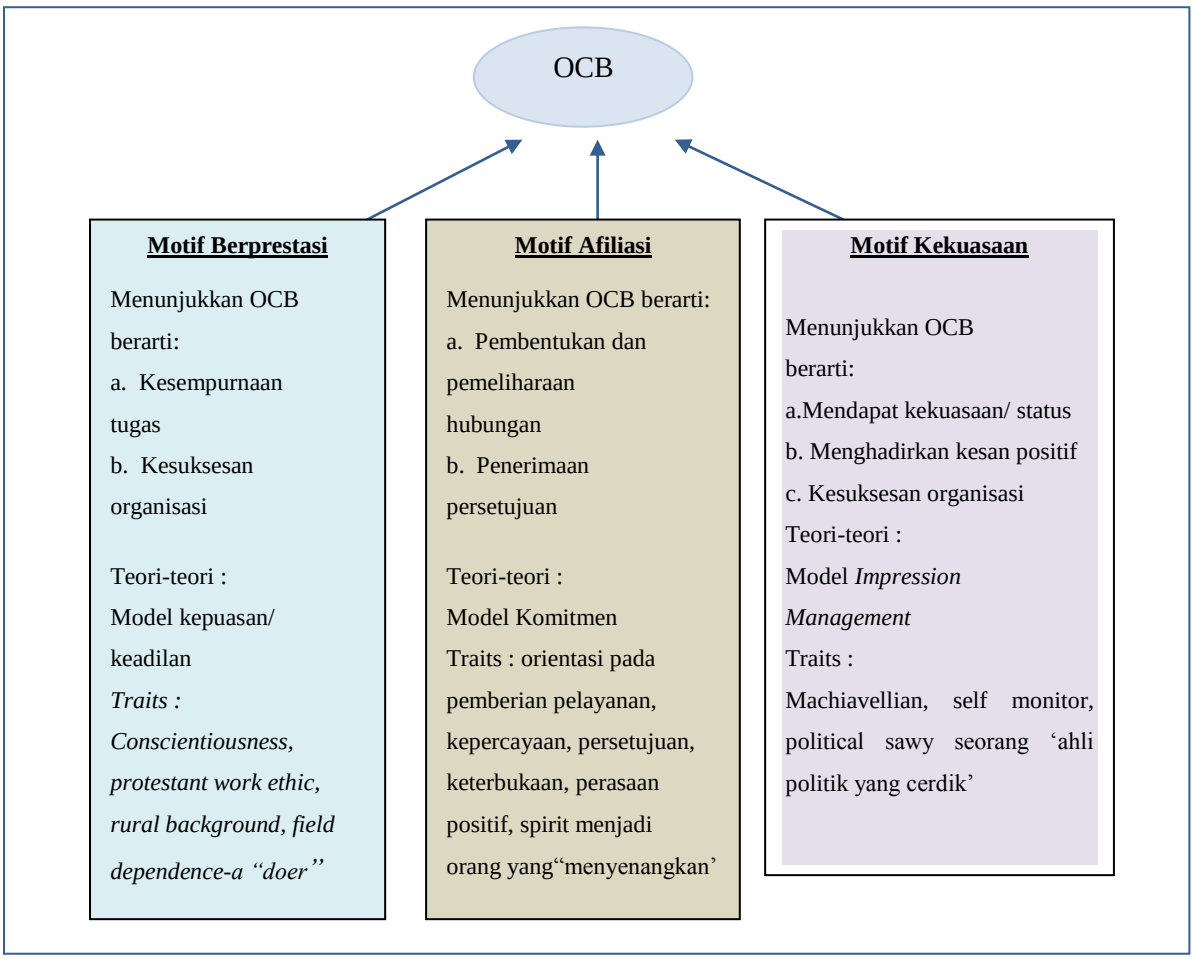
Mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi, dorongan untuk unggul, mencapai sederetan standar guna meraih kesuksesan.

2. Motif akan Afiliasi (nAff)

Mendorong individu untuk mewujudkan, memelihara hubungan dengan orang lain, adanya hasrat akan hubungan persahabatan dan kedekatan personal.

3. Motif kekuasaan (nPow)

Mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain, kebutuhan untukmembuat orang lain berperilaku dengan cara yang diinginkan.



Gambar 2.1

Model *Organizational Citizeship Behavior* berdasarkan motif

2.1.5.4 Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Organisasi

Organizational Citizeship Behavior merupakan perilaku positif yang dilakukan karyawan dengan bersedia melakukan pekerjaan yang berada di luar kewajiban tugasnya, meskipun tidak ada sistem pemberian penghargaan sekalipun. Podsakoff, et.al. (2000) menguraikan beberapa kontribusi *Organizational Citizeship Behavior* terhadap keberhasilan perusahaan, yaitu :

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajerial.
2. Menghemat sumber daya sehingga dapat digunakan untuk tujuan yang lebih produktif.
3. Membantu mengkoordinasikan kegiatan baik di dalam maupun dikelompok kerja.
4. Penguatan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang terbaik.
5. Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
6. Memungkinkan organisasi untuk beradaptasi lebih efektif terhadap perubahan lingkungan.

2.1.5.5 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*

Menurut John, Robert dan Michael T.Matteson (2011:149) *OCB* terdiri dari lima dimensi:

1. *Altruism,* yaitu perilaku kesukarelaan membantu meringankanpekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasiwalaupun tidak diminta.

2. C*onscientiousness,* yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan diorganisasi.
3. *Sportsmanship,* yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal ditempat kerja tanpamengeluh.
4. *Courtesy,* yaitu memberi konsultasi dan informasi serta menghargaikebutuhan rekankerja.
5. C*ivic virtue,* yaitu aktif dalam kegiatan-kegiatanorganisasi.

2.1.5.6 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut John, Robert dan Michael T.Matteson (2011:149) indikator *organizational citizenship behavior* yaitu:

1. *Alturism*

   a. Secara sukarela untuk membantu orang lain.

   b.Mencegah terjadinya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan.

2. Sportmanship

   a. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan-gangguan pada pekerjaan

   b. Tidak mengeluh atau complain.

3. *Conscientiousness*

   a. Tingkat kesadaran dan inisiatif karyawan untuk memberikan hasil terbaik dalam melakukan pekerjaannya.

   b.Mematuhi peraturan.

4. *Courtesy*

a. Memberikan informasi dan konsultasi kepada rekan kerja.

5. *Civic Virtue*

a. Partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian

b.Peduli pada kelangsungan hidup organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

Kejelasan arah, originalitas dan manfaat dari suatu penelitian yang dilakukan secara empiris memperlihatkan secara jelas tentang kemampuan seorang peneliti dalam menyelusuri secara mendalam mengenai beberapa temuan penelitian terdahulu dan terkait dengan posisi penelitian yang dilakukan sekarang. Adapun temuan hasil penelitian yang dijadikan rujukan adalah kajian teori Manajemen sumber daya manusia sebagai *grand theory* dan selanjutnya peneliti mengarahkan secara khusus yang membahas mengenai: Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior.*

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka pada bagian ini akan dibahas beberapa temuan hasil penelitian terdahulu yang mempunyai hubungan dengan Kepuasan kerja, Komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* pada table 2.2 berikut ini :

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil penelitian
1	Ai Rohayati (2014)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* : Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia	Dalam penelitian ini : ✓ Membahas kepuasan kerja dan OCB berdasarkan kinerja Karyawan Yayasan Masyarakat Madani Indonesia (YMMI) yang masih belum optimal. Perbedaan dengan penelitian penulis adalah : ✓ Penulis membahas variabel komitmen organisasi sebagai variable yang mempengaruhi OCB selain kepuasan kerja.	Terdapat persamaan yaitu : ✓ Membahas kepuasan kerja dan *organizational Citizenship Behavior*. ✓ Hasil Penelitian antara Peneliti sebelumnya dan penulis sama sama membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap OCB.	Kepuasan kerja Berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan YMMI Bandung, karena hal ini dapat dilihat dari hasil perhitungan thitung > ttabel yaitu 4,921>2,005. Hasil pengolahan data tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang positif dan signifikan. Hal ini diketahui dari besarnya nilai persentase pengaruhnya dan hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB*)
2	Roby Sambung (2011)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB-I dan OCB-O dengan dukungan organisasi sebagai variable moderateing (Studi pada Universitas Palangka Raya)	Dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian penulis yaitu: ✓OCB dibagi menjadi OCB-I dan OCB-O ✓Variabel yang dibahas adalah kepuasan kerja, OCB-O dan OCB-I, dukungan organisasi. ✓Analisis data	Terdapat persamaan yaitu : ✓Membahas kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* ✓Hasil Penelitian antara Peneliti sebelumnya dan penulis adalah sama sama membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan anta	Peningkatan kepuasan kerja dengan memberikan gaji yang sesuai, membuka kesempatan promosi yang baik, memberikan pengawasan yang efektif, menciptakan harmonisasi antar rekan kerja dengan Membuat kelompok kerja yang baik, serta memberikan tugas serta tanggung jawab yang menuntut dosen untuk mampu belajar berkembang dengan baik sehingga

			dilakukan mengguna kan *Struktural Equation Model* dengan Amos ver 18. Sedangkan Penelitian Pe nulis yaitu sbb : ✓Membahas Kepuasan Kerja,Komitme n Organisasi, dan OCB ✓Penulis menggunakan LlSREL 8.70 sebagai alat analisis data.	ra Kepuasan Kerja dan OCByang berpengaruh secara signifikan.	keterlibatan dalam pekerjaannya sebagai seorang akademisi yang professional, maka mampu meningkatkan perilaku diluar peran atau OCBs terutama OCB-O.
3	Dr. Javad Mehrabi; Mehrad Alemzadeh ;Mehrdad Jadidi;Nem atollah Mahdevar (2013)	Explaining the Relation between Organizationa l Commitment and Dimensions of Organizationa l Citizenship Behavior Case study: Textile Factories in Borujerd County	Dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan peneli tian penulis yaitu: ✓ Analisis Data menggunakan SPSS. ✓ Penelitian ini membuk tikan bahwa tidak ada pengaruh antara Komitmen Organisasi dan OCB. Sedangkan Penelitian Pe nulis yaitu sbb : ✓Membahas Kepuasan Kerja,Komitme n Organisasi, dan OCB ✓Penulis menggunakan LlSREL 8.70 sebagai alat analisis data. ✓Terdapat pengaruh yang signifikan	Terdapat persamaan dengan penelitian penulis yaitu : ✓ Membahas Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. ✓ Terdapat hubu ngan yang positif antara dimensi*altruism* dan *conscientiousne ss*	Penelitian ini membahas tentang hubun gan antara komitmen organisasi dan dimensi perilaku kewarganegaraan organisasi yang dilakukan dengan metode lapangan deskriptif.

			antara Komitmen Organisasi dan OCB.		
4	Merry Ristiana M (2013)	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Bhayangkara Trijata Denpasar.	Dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu : ✓ Penelitian ini membahas kinerja karyawan ✓ Analisis Data menggunakan AMOS Sedangkan Penelitian Penulis yaitu sbb : ✓ Analisis data menggunakan LISREL 8.70.	Terdapat persamaan dengan penelitan penulis yaitu : ✓ Membahas Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB. ✓ Hasil Penelitian antara Peneliti sebelumnya dan penulis adalah sama sama membuktikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepuasan Kerja,Komitmen Organisasi dan OCB yang berpengaruh secara signifikan.	Hasil analisis menunjukkan bahwa bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku Kewarganegaraan Organisasidankinerja karyawan. *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku Kewarganegaraan Organisasi yang kemudian juga mempengaruhi kinerja karyawan
5	Dyah Puspita Rini; Rusdarti; Suparjo (2013)	Pengaruh Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) (Studi pada PT. PlasaSimpang lima Semarang)	Dalam penelitian ini terdapat perbedaan yaitu : ✓ Penelitian ini membahas budaya organisasi sebagai variable yang mempengaruhi OCB ✓ Uji Analisis data menggunakan AMOS Sedangkan Penelitian Penulis yaitu sbb : ✓ Analisis data menggunakan LISREL 8.70.	Terdapat persamaan yaitu : ✓ Membahas komitmen organisasi,kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. ✓ Terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja , budaya organisasi dan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan pengaruh positif signifikan terhadap*Organizational Citizenship Behavior* (OCB), budaya berpengaruh positif dan signifikan organisasi tentang *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), kepuasan kerja dan efek positifyang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

					(OCB).
6	Zirgham ullah Buk hari; Umair Ali (2009)	Relationship between Organizationa l Citizenship Behavior & Counterprodu ctive Work Behavior in the Geographical Context of Pakistan	Perbedaan dalam penelitian ini yaitu : ✓ Penelitian ini membahas Perilaku kontraproduktif karyawan dalam organisasi. Sedangkan Pene litian Penulis yaitu sbb: ✓ Membahas Kepuasan kerja, Komit men organi sasi dan OCB	Terdapat persamaan yaitu : ✓ Membahas OCB dan variable ekso gen berpengaruh secara signifkan.	Penelitian ini difokuskan pada pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) dan Perilaku kontraproduktif (CWB) di Sektor Perusahaan Pakistan. Manajemen harus berusaha untuk mempertahankan keadaan organisasi, karena dapat menghasilkan peningkatan kinerja, yang menguntungkan dan membantu tenaga kerja dan organi sasi, mengakibatkan pencapaian tujuan.
7	Albert Kurniawan (2015)	Pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organization al Citizenship Behavior* (OCB) PT X Bandung	Dalam penelitian ini : ✓ Analisis Data menggunakan SPSS 21 ✓ Dimensi Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan kecuali komitmen normative. Sedangkan Pene litian Penulis yaitu sbb: ✓ Analisis data menggunakan LISREL 8.70 ✓ Semua dimensi komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.	Terdapat persamaan yaitu : ✓ Membahas komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior dan* berpengaruh secara signifikan.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: secara bersamaan, komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Namun, sebagian, antara dimensi komitmen organisasi belum signifykan kecuali komitmen normatif yang memiliki pengaruh yang signifikan pada OCB.
8	Edi Wibowo; Wiwik Susilowati	Pengaruh kepemimpina n, *organizationa*	Dalam penelitian ini : ✓ Membahas kepemimpina	Terdapat persamaan yang membahas *Organizational*	1. Kepemimpinan (X1), *Organizational Citizenship Behaviour*(X2) dan

	(2010)	*l citizenship behavior* dan komitmen organisasiona l terhadap kepuasan kerja pegawai.	n yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	*Citizenship Behavior*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja dan berpengaruh secara signifikan	komitmen organisasional (X3) secara parsial mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olah Raga, Kebudayaan dan Pariwisata Kabupaten Grobogan
9	Ahmad Nasichudin ; Misbahudd in Azzuhri	Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organisasion al citizenship behavior* (Studi pada karyawan PT Taspen (Persero) Cabang Malang)	Dalam penelitian ini yaitu : ✓ Komitmen afektif, norma tive dan Conti nue dijadikan sebagai varibel bebas. ✓ Uji Analisis data menggunakan SPSS. Sedangkan dalam penelitian penulis yaitu : ✓ Komitmen afektif, normative dan continue dijadikan dimensi dari komitmen organisasi. ✓ Uji Analisis data menggunakan LISREL 8.70	Terdapat persamaan dengan penelitian penulis yaitu: ✓ Membahas komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. ✓ Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.	Komitmen organisasional berpengaruh secara positif dan signifkan terhadap OCB. Namun, secara parsial, dari dimensidimensi komitmen organisasional, hanya dimensi komitmen berkelanjutan yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Untuk itu, pimpinan perusahaan, perlu meningkatkan komitmen karyawan dari aspek komitmen berkelanjutan agar bisa meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB*) pada diri karyawannya.
10	Anja Raksa Pradhitya (2013)	Pengaruh kepuasan kerjaterhadap *organizationa l Citizenship Behavior* (OCB) Dengan mediasi komitmen organisasiona l	Dalam penelitian ini : ✓ Menggunakan SEM PLS untuk analisis data. ✓	Terdapat persamaan yang membahas kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* dan Komitmen organisasi dan berpengaruh secara signifikan.	Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan: (1) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. (3) Komitmen

					organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
11	Tety Fadhila Sena (2011)	Variabel Antiseden *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*	Dalam penelitian ini yaitu : ✓ Uji Analisis data menggunakan SPSS	Terdapat persamaan dengan penelitian penulis yaitu : ✓ Membahas tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB. ✓ Kepuasan kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB.	Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara komitmen organisasi dengan OCB. Terdapat pengaruh yang positif kepuasan kerja dengan OCB sebesar dan terdapat pengaruh yang positif variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB pegawai.
12	Michael Asiedu; Jacob Owusu Sarfo; Daniel Adjei (2014)	*Organizational Commitment and Citizenship Behaviour Tools to Improve Employee Performance; An Internal Marketing Approach*	Dalam penelitian ini yaitu : ✓ Variable kinerja karyawan sebagai variable terikat. ✓ Uji Analisis data menggunakan SPSS Sedangkan penelitian penulis yaitu : ✓ Uji Analisis data menggunakan LISREL 8.70	Terdapat persamaan dengan penelitian penulis yaitu : ✓ Membahas komitmen organisasi dan OCB. ✓ Pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB positif dan signifikan.	Hasil penelitian membahas bahwa ada korelasi positif antara komitmen organisasi dan warga organisasi sebesar ($r = 0{,}910$ **, $\rho \leq 0.01$.
13	Muh. Akmal Ibrahim (2013)	*Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) At Government-Owned*	Dalam penelitian ini yaitu : ✓ Analisis data menggunakan SPSS. Sedangkan penelitian penulis yaitu : ✓ Analisis data menggunakan LISREL 8.70.	Terdapat persamaan dengan penelitian penulis yaitu : ✓ Membahas komitmen organisasi dan OCB. ✓ Terdapat pengaruh antara komitmen dan	Tingkat keberhasilan suatu organisasi juga ditentukan oleh bagaimana organisasi merangsang karyawan mereka pada organisasi itu sendiri. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan berhubungan dengan OCB di PT

		Corporation Companies		OCB secara signifikan.	Telkom Makassar.
14	Ida Ayu Brahmasari (2008)	Pengaruh Variabel Budaya Organisasi komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai terhadap *organizational citizenship Behavior* pegawai	Dalam penelitian ini : ✓ Membahas budaya organisasi yang berpengaruh terhadap OCB. ✓ Analisis data menggunakan SPSS Sedangkan Penelitian Penulis yaitu sbb: ✓ Analisis data menggunakan LISREL 8.70	Terdapat persamaan dengan penelitian penulis yaitu : ✓ Membahas komitmen organisasi, kepuasan kerja dan OCB dan berpengaruh secara signifikan.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hanya iklim organisasi dan karyawan kepuasan memiliki pengaruh yang signifykan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional karyawan Kantor Bersama Samsat Manyar di Surabaya.
15	Arif Hidayat dan Ratna Kusumawati	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB*) di PT.Argamukti Pratama Semarang	Dalam penelitian ini yaitu : ✓ Uji Analisis data menggunakan SPSS Sedangkan penelitian penulis yaitu : ✓ Uji Analisis data menggunakan LISREL 8.70	Terdapat persamaan yaitu : ✓ Membahas komitmen organisasi, Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* ✓ Komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signify kan terhadap OCB.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior (OCB*) dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif Terhadap *organizational citizenship behavior (OCB).*
16	Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan,S.Kom.,MM.,MSM.	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jaktim	Dalam penelitian ini yaitu : ✓ Uji Analisis data menggunakan regresi linier berganda. ✓ Meneliti tentang Loyalitas kerja. Sedangkan Penelitian Penulis yaitu sbb: ✓ Analisis data menggunakan LISREL 8.70.	Terdapat persamaan dengan peneli tian penulis yaitu : ✓ Membahas kepuasan kerja dan OCB. ✓ Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB yang signifikan.	Hasil Penelitian ini mengungkapkan kepuasan kerja dan loyalitas kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. Hal ini berarti peningkatan kepuasan kerja dan loyalitas kerja akan meningkatkan secara signifikan *organizational citizenship behavior* karyawan PT. Surya Timur

			✓ Meneliti tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi dan OCB.		Sakti Jatim.

Dari table 2.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa variable-variabel yang diteliti terdapat beberapa penelitian yang variabelnya sama namun menggunakan uji analisis yang berbeda yang disesuaikan dengan aplikasi di lapangan. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang dituangkan dalam tesis ini. Perbedaan itu dapat dilihat dari beberapa aspek berikut :

1. Unit analisis yang berbeda. Beberapa peneliti yang juga mengkaji pada beberapa hubungan variable yang sama dengan peneliti menggunakan unit analisis yang berbeda dengan peneliti.
2. Uji Analisis data yang berbeda. Beberapa peneliti yang juga mengkaji pada beberapa hubungan variable yang sama dengan peneliti menggunakan uji analisis yang berbeda dengan peneliti.

2.3 KerangkaPemikiran

Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalam negeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut,perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya,khususnya dalam bidang sumberdaya manusia (SDM).

Pengelolaan SDM saatini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang. Berhadapan dengan usaha peningkatan kinerja karyawan, salah satu permasalahan dasar adalah bagaimana sebenarnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan adalah merupakan sikap atau cara pandang akan puas atau tidak puasnya karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2015:40) bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil evaluasi karakteristiknya.Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Dalam hal ini penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2007:131) kepuasan kerja dapat muncul karena kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu alasan meningkatnya komitmen organisasional. Komitmen Organisasi adalah suatu keadaan dimana individu menganut nilai-nilai dan tujuan organisasi serta merasa ikut memiliki organisasi sehingga memutuskan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Dalam hal ini penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Ivancevich et al. (2005: 234) bahwa komitmen organisasi adalah Perasaan identifikasi, keterlibatan, dan

kesetiaan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen karyawan pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Dalam hal ini penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2008:100) bahwa komitmen organisasi dibagi menjadi 3 faktor yaitu *afektif, normative* dan berkelanjutan.

Organisasi yang mengutamakan karyawan memiliki angkatan kerja yang berdedikasi dan berkomitmen pada perusahaan sehingga mampu menciptakan produktifitas dan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dengan kepuasan karyawan yang tinggi maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu karyawan akan bekerja melebihi kewajiban kerja biasa dan memberikan kinerja melebihi apa yang diharapkan, perilaku tersebut mampu meningkatkan efektifitas dan kelangsungan hidup organisasi. Perilaku karyawan tersebut dalam organisasi disebut sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi. *Kepuasan* Karyawan yang merasakan kepuasan akan pekerjaannya, memiliki pengalaman-pengalaman positif dengan perusahaannya. Sebagai respon akan pengalaman-pengalaman positif tersebut, maka karyawan dengan

sukarela melakukan sesuatu hal atau pekerjaan yang lebih dari tuntutan formalnya dalam rangka memajukan perusahaan. Dalam hal ini penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Westover & et al(2010:375) bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan *performance*, tidak diperintahkan secara formal, perilaku yang bersifat suka rela, dan bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal- hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Hal ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Robbins (2009:40) bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal. Perilaku OCB adalah membantu rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku didalam suatu organisasi, toleransi pada situasi yang kurang ideal (situasi tidak menyenangkan), memberi saran-saran yang dapat membangun di tempat kerja, serta tidak membuang- buang waktu di tempat kerja. Dalam hal ini penulis mengacu pada teori yang dikemukakan oleh John dkk (2011:149) bahwa aspek *organizational citizenship behavior* terdiri lima (5) dimensi yaitu *altruism*, C*onscientiousness*, *Sportsmanship, Courtesy*,C*ivic virtue.*

Berdasarkan pemaparan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut:

2.3.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Salah satu kunci keberhasilan organisasi di era globalisasi saat ini adalah sejauh mana orang-orang atau warga organisasi secara sinergis mampu berkontribusi positif, baik dalam perencanaan maupun dalam proses pengimplementasian tugas dan tanggung jawab sebagai warga organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan perilaku positif dari warga organisasi. Perilaku ini terekspresikan dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja serta memberikan kontribusi lebih dari apa yang dituntut secara formal oleh organisasi. Hal ini mengacu pada penelitian Ostroff(2002) bahwa karyawan yang merasa puas, berkomitmen dan dapat menyesuaikan diri dengan baik untuk lebih bersedia bekerja guna memenuhi tujuan organisasi dan memberikan pelayanan sepenuh hati pada organisasi dengan meningkatkan kinerja dan karenanya akan mendukung efektifitas organisasi dibandingkan dengan pekerja yang merasa tidak puas.

Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memberikan balasan kepada organisasi berupa kelekatan dengan organisasi dan berperilaku sebagai anggota yang baik. Dengan adanya kepuasan kerja, karyawan akan melakukan tindakan yang menurutnya menyenangkan seperti membantu rekan kerja dalam mengerjakan pekerjaannya yang terlalu banyak tanpa ada rasa keterpaksaan.Hal ini

kemudian didukung oleh penelitian Murphy et al (2002) bahwa kepuasan kerja berhubungan positif atau signifikan dengan OCBdimana peran kepuasan kerja sangat menentukan dalam pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan.

Karyawan yang puas tampaknya cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka. Selain itu, karyawan yang puas mungkin lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaan karena mereka ingin merespons pengalaman positif mereka. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins & Judge (2015:53) tentang kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bahwa kepuasan kerja merupakan penentu utama OCB karyawan dan penelitian Organ Podsakoff dan MacKenzie (2006:16) bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB.

Seseorang yang merupakan warga organisasi yang baik dapat melakukan hal-hal tambahan yang sifatnya membantu orang lain atau memajukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* ini dapat diamati personal di bagian pekerja bagian pelayanan yang luar biasa sopan mengurus pelanggan yang marah, atau anggota tim yang bertugas menggantikan ketika rekan kerja sakit. Contoh *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi yaitu ketika rekan kerja yang bersedia menjadi panitia dalam kegiatan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh

John r schermerhorn (2012:62) bahwa kepuasan kerja terkait dengan perilaku warga organisasi yang disebut *Organizational Citizenship Behavior,* perilaku ini mewakili keinginan untuk bekerja ekstra dalam pekerjaan.

2.3.2. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior(OCB)*

Dalam sebuah perusahaan, karyawan adalah aset utama yang menjadi pelaku aktif dari setiap kegiatan perusahaan tersebut. Karyawan memiliki perasaan, pikiran, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang berbedabeda, yang dibawa kedalam organisasi. Oleh karena itu, perusahaan dan karyawan harus mampu bekerjasama untuk mewujudkan menciptakan komitmen yang tinggi disetiap diri karyawan dalam berorganisasi sehingga mampu menjalankan kewajibannya dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya dalam organisasi. Perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi agar organisasi dapat terus bertahan serta meningkatkan jasa dan produk yang dihasilkannya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2015:355) yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi. Demikian puladengan yang dikemukakan oleh Steven l Mc Shane (2015:109) bahwa karyawan dengan tingkatkomitmen berkelanjutan yang tinggi cenderung memiliki

kinerja yang lebih rendah dan cenderung terlibat dalam perilaku warga organisasi.

Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebihlama di dalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong munculnya organizational citizenship behavior (OCB), yaitu perilaku melebihi apa yang telah distandarkan perusahaan. Hal ini mengacu pada penelitian Liu (2009: 311) yang membenarkan secara teoritis dan eksperimental bahwa komitmen organisasi terkait dengan perilaku warga organisasi.

Komitmen organisasi merupakan sifat hubungan antara individu dengan organisasinya, dimana individu mempunyai keyakinan diri terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, adanya kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi serta mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.Komitmen organisasi pada dasarnya adalah keterlibatan dan loyalitas yang ditampakkan oleh karyawan terhadap organisasinya atau perusahaannya. Berkaitanloyalitas tersebut, maka seorang pekerja akan rela untuk bekerja melebihi apa yang seharusnya ia kerjakan. Hal ini mengacu dengan yang dikemukakan oleh Anja (2013) dalam penelitiannya yaitu diperoleh hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Organizational Citizenship Behavior. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen organisasional akan semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior*.

Demikian pula dengan yang dikemukakan oleh Chockalingan et. All (2006) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat untuk kemajuan perusahaannya tersebut.

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional akan melakukan tugas yang tidak hanya tugas-tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi juga melakukan pekerjaan yang lainnya, dimana jika ada karyawan yang tidak mampu mengerjakan suatu pekerjaan, maka karyawan yang berkomitmen ini cenderung akan membantu rekannya demi tercapainya tujuan yang diharapkan oleh organisasi tanpa membanding-bandingkan kemampuannya dengan karyawan lain. Hal ini mengacu pada penelitian Tety (2011) bahwa Faktor-faktor yang mendorong adanya *Organizational Citizenship Behavior* pegawai dipengaruhi oleh beberapa motif, yaitu komitmen terhadap organisasi dimana terdapat keinginan untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut.

2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja ditemukan sebagai prediktor dari komitmen

organisasi, oleh sebab itu organisasi harus mempertimbangkan faktor kepuasan kerja yang memiliki dampak kuat pada komitmen organisasi, dalam hal ini ditemukan adanya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa jika kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasi akan ikut meningkat. Hal ini mengacu pada pendapat Shah et al. (2012) dan Sowmya dan Panchanatham (2011) bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional, yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempunyai komitmen yang tinggi pula terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan fungsi kepuasan kerja. Berbagai dimensi kepuasan kerja, seperti kepuasan akan gaji, kepuasan akan rekan kerja, supervisi pimpinan dan pekerjaan itu sendiri dibutuhkan oleh para pekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Ketika kebutuhan mereka terpenuhi maka tingkat komitmen organisasi mereka akan menjadi tinggi. Hal ini mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Anja (2013), Kepuasan kerja juga merupakan salah satu alasan meningkatnya komitmen organisasional, individu yang merasa puas akan pekerjaanya akan memiliki komitmen terhadap perusahaan dan begitu sebaliknya apabila individu tersebut tidak puas akan pekerjaannya maka sulit untuk memiliki komitmen terhadap perusahaan. Hal ini mengacu pada penelitian Iverso (2006) bahwa

komitmen organisasi adalah predictor terbaik dalamperubahan dibandingkan dengan kepuasan kerja, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan mengerahkan usaha lebih dalam proyek perubahan guna membangun sikap positif terhadap perubahan.

Hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen akan bermanfaat bagi manajemen dalam arti bahwa mereka harus melakukan segala upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Luthans (2011:151) bahwa hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional telah diketahui selama bertahun-tahun, pengaruh ini mengacu kepada loyalitas karyawan terhadap organisasi dan jumlah karyawan dalam organisasi.

2.3.4 Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

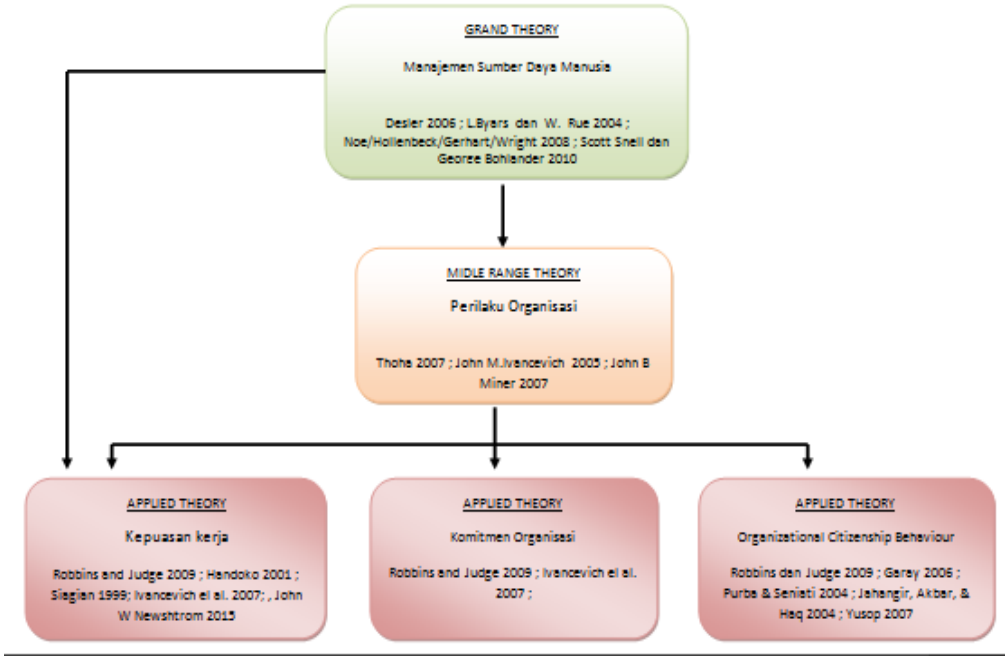
Memasuki era globalisasi saat ini, kompetisi antar perusahaan semakin ketat, karena perusahaan tidak hanya dihadapkan pada persaingan dalamnegeri, tetapi juga luar negeri. Menghadapi situasi dan kondisi tersebut,perusahaan harus menentukan strategi dan kebijakan manajemennya, khususnya dalam bidang sumberdaya manusia (SDM). Pengelolaan SDM saat ini merupakan suatu keharusan dan bukan lagi merupakan suatu pilihan apabila perusahaan ingin berkembang.mber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi, karena keefektifan dan keberhasilan suatu organisasi sangat

tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusia yang ada pada organisasi tersebut. Kinerja sumber daya manusia (karyawan) yang tinggi akan mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai factor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi.Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Westover & et al(2010:375) bahwa Keberhasilan organisasi semakin tergantung pada dua hal yaitu komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Demikian pula dengan yang dikemukakan dengan Luthans (2011:149) yang menyatakan bahwa dimensi motivasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi sangat berpengaruh dengan *Organizational Citizenship Behavior.*

Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbin dan Judge (2015:361), bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, di antaranya karena adanya kepuasan kerja dari karyawan dan komitmen organisasi yang tinggi.Demikian halnya dengan Tety (2011) yang menyatakan bahwa dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi kemunculan *Organizational Citizenship Behavior*pegawai yang mana akan

berpengaruh terhadap efektifitas organisasi.

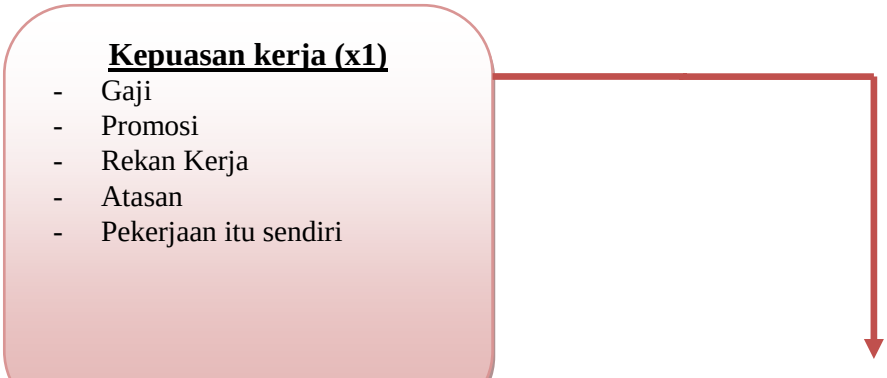
Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bagan kerangka pemikiran sebagai berikut :

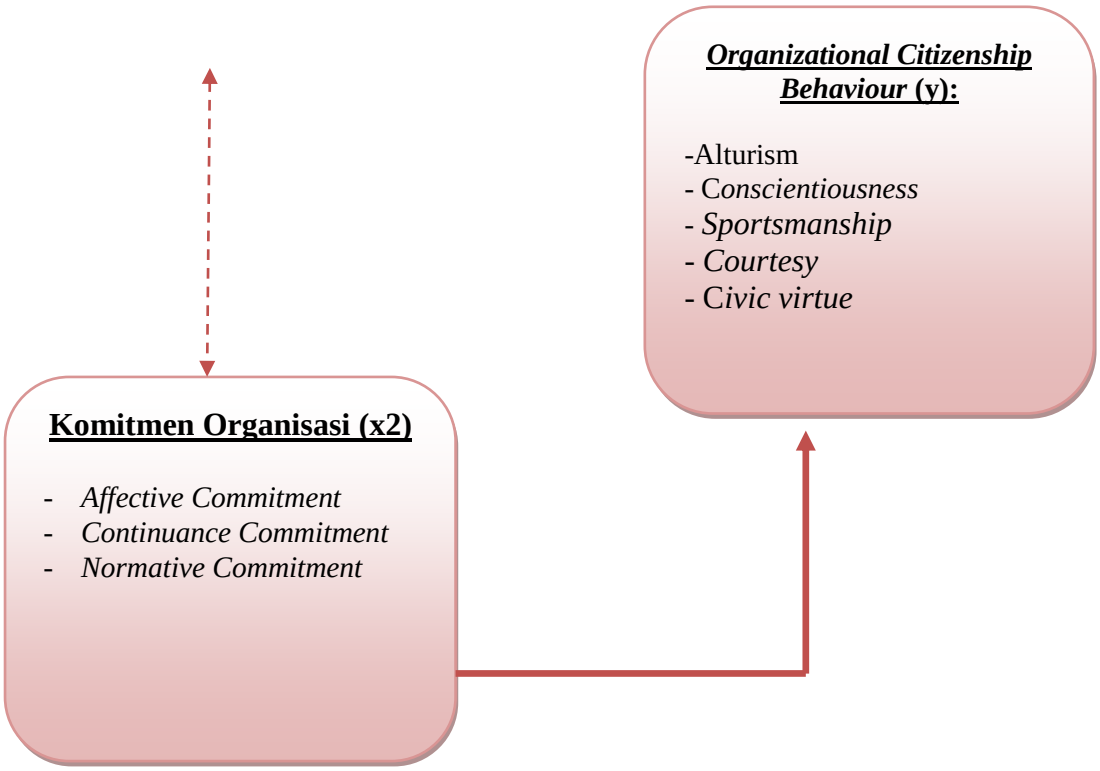


Gambar 2.2

Alur Kerangka Pemikiran

Selanjutnya berdasarkan uraian pada kajian pustaka dan kerangka pemikiran di atas,dapat digambarkan model paradigma penelitian di bawah ini :





Gambar 2.3

Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:96), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Sedangkan menurut Juliansyah (2011:79) hipotesis berasal dari dua kata yaitu *hypo* (belum tentu benar) dan *tesis*(kesimpulan), hipotesis merupakan pernyataan yang menunjukkan hubungan antar variabel. Hipotesis menghubungkan teori dengan realitas sehingga melalui

hipotesis dimungkinkan dilakukan pengujian atas teori dan bahkan membantu pelaksanaan pengumpulan data yang diperlukan untuk menjawab permasalahan penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja dan Komitmen organisasiberpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior.*

H1 : Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* dikategorikan sudah cukup baik.

H2 : Kepuasan kerja berhubungan dengan komitmen organisasi secara positif.

H3 : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial.

H4 : Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara simultan.