

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas, termasuk bekerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam dunia kerja. Kepuasan adalah suatu konsep yang memiliki berbagai dimensi, yang meliputi rasa puas terhadap kompensasi, promosi, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, lingkungan kerja, dan penilaian atas pencapaian kerja (Panggabean et al., 2020).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja (Sharon & Yohana, 2023). Kepuasan kerja adalah bagaimana perasaan orang terhadap pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka. Hal yang dimaksud adalah sejauh mana seorang karyawan menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat dianggap sebagai perasaan global mengenai pekerjaan atau sebagai konstelasi sikap terkait berbagai aspek atau segi pekerjaan (Meier & Paul E. Spector, 2019).

Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional

yang dirasakan karyawan atau bagaimanacara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Safitri et al., 2023).

Dengan demikian, menurut pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan suatu karyawan dalam suatu organisasi yang merasa puas dengan pekerjaannya baik dalam hal gaji, rekan kerja, beban kerja, dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan pada seorang karyawan menimbulkan rasa semangat kerja dan kegembiraan pada saat sedang bekerja.

2.1.1.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut (N. Putra & Darmawati, 2018) adalah:

1. *Pay* (kepuasan terhadap gaji)

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji adalah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

2. *Promotion* (kepuasan terhadap promosi)

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup

keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

3. *Co-workers* (kepuasan terhadap rekan kerja)

Rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. *Nature of work* (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. *Nature of work* juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja

5. *Supervision* (kepuasan terhadap atasan)

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan karyawan, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

2.1.1.3 Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Menurut (Firdaus, 2019) terdapat lima faktor yang mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (*job satisfaction*), yaitu sebagai berikut.

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Disprepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat atas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan input yang relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluar dan masuk dalam pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/ genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Adapun dimensi kepuasan kerja menurut (Mutiara Okselia Demus, 2018) terdapat 5 aspek, diantaranya:

1. Upah, jumlah upah yang diterima dan dianggap upah yang wajar.
2. Pekerjaan, keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan perhatian terhadap karyawan.
3. Kesempatan Promosi, tersedianya kesempatan untuk maju.
4. Penyelia. Kemampuan penyelia untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.
5. Rekan Sekerja, keadaan dimana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat dan mendorong.

2.1.2 Budaya Organisasi

(Enjellina, 2020) mengemukakan budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam

organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya.

Hadijaya (2020) budaya organisasi adalah persepsi bersama yang dianut tiap anggota untuk membentuk suatu sistem makna bersama. Ningsih & Setiawan (2019) memberi pengertian bahwa budaya organisasi adalah konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unoservable*).

Menurut Sutrisno (2011) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi masalah eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga setiap anggota organisasi harus bertindak atau berperilaku. Budaya Organisasi (*organizational culture*) sebagai suatu sistem makna bersana yang dianut oleh anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain.

Kesimpulan dari pendapat-pendapat diatas bahwa budaya organisasi adalah kerangka norma-norma yang terdapat dalam suatu organisasi dan dianut oleh para anggota yang dapat menjadi ciri khas suatu perusahaan. Budaya organisasi membedakan satu perusahaan dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya organisasi mengikat anggota menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman

berperilaku atau bertindak, sehingga budaya organisasi diharapkan bisa melebur segala keberagaman yang ada dalam organisasi.

2.1.2.1 Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (Sutrisno, 2021).

Fungsi budaya organisasi menurut (Sulaksono Hari, 2015) dibagi menjadi beberapa yaitu:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara suatu organisasi dengan organisasi lainnya.
2. Budaya membuat sebuah rasa identitas bagi para karyawan/pegawai di organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen organisasi yang lebih diprioritaskan dari pada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

5. Budaya sebagai kendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

2.1.2.2 Indikator Budaya Organisasi

Terdapat lima indikator utama budaya organisasi menurut (Manery et al., 2018) yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko (*Innovation and risk taking*). Sejauh mana karyawan didorong untuk berinovasi dan mengambil risiko.
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*). Sejauh mana karyawan diharapkan untuk menunjukkan ketepatan (akurasi), analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi hasil (*Outcome orientation*). Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil daripada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang (*People Orientation*). Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang – orang dalam organisasi.
5. Orientasi tim (*Team Orientation*). Sejauh mana kegiatan kerja diorganisir di sekitar tim daripada individu.

2.1.3 Organizational Citizenship Behavior

Menurut (Napitupulu, 2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi

peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Menurut (Amelia, 2023) mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang mempertinggi nilai dan pemeliharaan sosial lingkungan psikologi yang mendukung hasil pekerjaan. OCB merupakan suatu “dorongan” melampaui persyaratan pekerjaan formal dan sulit untuk menegakkan atau bahkan mendorong untuk memunculkan OCB tersebut karena hal tersebut timbul dari diri sendiri.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja *extra role* yang terpisah dari kinerja *in-role* atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan OCB merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi Saleem & Amin dalam (Wisesa, 2019).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku karyawan dalam suatu organisasi yang melakukan sesuatu secara sukarela diluar tanggung jawab

pekerjaannya. Perilaku ini berdampak positif bagi organisasi karena akan berdampak pada meningkatnya produktivitas kinerja.

2.1.3.1 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Indikator *organizational citizenship behavior* menurut (Kusumajati, 2014) adalah sebagai berikut:

1. *Altruism*

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

2. *Conscientiousness*

Conscientiousness adalah perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efisiensi penggunaan waktu dan melampaui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab ekstra, tepat waktu, menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship adalah perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan–keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilakunya antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, dan tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4. *Courtesy*

Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Perilaku ini akan membantu rekan kerja untuk mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi informasi, konsultasi serta menghargai kebutuhan rekan kerja. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5. *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau

prosedur–prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber–sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni. Contoh perilaku adalah menghadiri pertemuan, membaca dan menjawab email yang berhubungan dengan pekerjaan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Sebelum karyawan melakukan suatu perilaku, tentunya ada penyebab mengapa mereka rela melakukan hal tersebut. (Veneta & Amalia, 2019) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB, yaitu seperti kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional atau servant leadership, tanggung jawab sosial, umur, keterlibatan kerja, dan keadilan organisasi.

Faktor–Faktor yang Mempengaruhi OCB Menurut (Rahmawati & Prasetya, 2017) dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, dan budaya organisasi. Berikut penjelasan lebih lanjut mengenai hal tersebut:

1. Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka. Dimensi dari kepuasan kerja meliputi *work, co-worker, supervision, promotions, pay* dan *overall* berkolaborasi positif dengan OCB. Kepuasan kerja berpangkal dari aspek kerja, meliputi upah, kesempatan promosi, supervisi atau pengawasan serta hubungan dengan rekan kerja.

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi. Komitmen terbagi menjadi 3 yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan.

c) Kepribadian

Perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka. Teori "*The Big Five Personality*" terbagi menjadi 5 dimensi

kepribadian yang terdiri dari kepribadian *extraversion*, *agreeableness*, *conscientiousness*, *neuroticism* dan *openness to experience*.

d) Moral Karyawan

Moral berasal dari bahasa latin yaitu *mo res* yang berarti tabiat atau kelakuan. Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya. 3 unsur moral yaitu kesadaran, kecintaan, dan keberanian.

e) Motivasi

Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu. Ada tiga karakteristik pokok dari motivasi, yaitu usaha, kemauan, dan arah / tujuan.

2. Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitas pemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Terdapat dua gaya kepemimpinan, yaitu; gaya kepemimpinan dengan orientasi tugas (*task oriented*), dan gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee oriented*).

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian. Dalam konteks organisasi, terdapat 3 jenis kepercayaan di antaranya kepercayaan berdasarkan penolakan, pengetahuan, dan kepercayaan yang berbasis identifikasi.

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain. Budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Peneliti, Tahun, Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian |
|-----|--|---|---|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| | Desi Fatsiyah (2022) Pengaruh <i>Job Royalty</i> , <i>Job Crafting</i> , & <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) | Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap OCB | Subjek penelitian pada karyawan THL Variabel lain: <i>Job Royalty</i> , <i>Job Crafting</i> | <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB |
| 2. | Muh. Reyfaldi, Agung Widhi Kurniawan & Tenri S. P. Dipotmojo (2023) Pengaruh Budaya | Budaya Organisasi Terhadap OCB | Objek penelitian pada karyawan yang memiliki rasa keterikatan & | Budaya Organisasi berpengaruh positif dan |

| | Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada PT. Bujay Karya Makmur | | kepemilikan | signifikan terhadap OCB |
|----|---|---|---|--|
| 3. | Lidia Vania & Sylvia Diana Purba (2019) Pengaruh Job Satisfaction Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Pantai Indah Kapuk Di Jakarta | Kepuasan Kerja Terhadap OCB | <i>Organizational Commitment</i> sebagai Variabel Intervening | Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap OCB |
| 4. | Citra Puspendari Handayaniangrum & Justine Tanuwijaya (2023) Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior,</i> <i>Employee Performance</i> dengan <i>Organizational Commitment</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i> | Kepuasan Kerja Terhadap OCB | <i>Employee Performance</i> sebagai Variabel Intervening | Kepuasan Kerja berpengaruh Positif terhadap OCB |
| 5. | R. H. Putra & Turangan (2020) Pengaruh <i>Job Satisfaction & Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. Indec Diagnostics Jakarta | Kepuasan Kerja Terhadap OCB | Organizational Commitment sebagai Variabel Dependen | Kepuasan Kerja berpengaruh Positif dan signifikan terhadap OCB |
| 6. | (Setiono & Santoso, 2022) Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Yang Dimediasi Oleh <i>Organizational Commitment</i> Pada PT. Araya Bangun Sarana | <i>Job satisfaction</i> terhadap OCB | <i>Organizational Commitment</i> sebagai Variabel Mediasi | <i>Job Satisfaction</i> berpengaruh Positif terhadap OCB |

| | | | | |
|-----|---|---|---|---|
| 7. | Mega Reta Lestari (2021) PT. Artha Jaya Mas Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Budaya Organisasi Terhadap OCB | Iklim Organisasi Sebagai Variabel Independen | Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap OCB |
| 8. | (Kholisah, 2019) Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Jember | Budaya Organisasi Terhadap OCB | Kepribadian sebagai Variabel Independen | Budaya Organisasi Berpengaruh Positif terhadap OCB |
| 9. | (PURWANTO et al., 2021) Effect Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behavior | Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior | Transformational Leadership sebagai Variabel Independen | Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior |
| 10. | (Hayati, 2020) Pengaruh Presepsi Dukungan Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan Kerja | Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior | Dukungan Organisasi sebagai Variabel Independen | Budaya Organisasi Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior |
| 11. | (Muhammad Yusuf & Cecep Haryoto, 2023) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Or ganisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> | Kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) terhadap OCB | Subjek Penelitian Pada Karyawan Millenial Variabel lain: Iklim Organisasi | Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB |

| | | | | |
|-----|---|---|--|--|
| | (OCB) Karyawan Millennial (Studi Kasus Di Kota Tangerang Selatan) | | | |
| 12. | (Faradita Yusrin Rizqi, 2017) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan PT PLN Area Sidoarjo) | Kepuasan kerja (<i>job satisfaction</i>) terhadap OCB | Subjek Penelitian Pada Karyawan BUMN Variabel lain : Komitmen Organisasional | Kepuasan kerja berpengaruh positif secara parsial terhadap OCB |
| 13. | (Jigjiddorj et al., 2021) Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction, and Organizational Commitment | Kepuasan Kerja Terhadap Budaya Organisasi | Subjek Penelitian pada Karyawan Staf Pemasaran Variabel lain : Organizational Commitment | Terdapat hubungan positif antara Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi |
| 14. | (Sempane et al., 2002) Job Satisfaction in Relation to Organizational Culture | Hubungan Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi | Lokasi Penelitian pada Organisasi Jasa | Terdapat Hubungan positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi |
| 15. | (Belias & Koustelios, 2014) Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review | Hubungan Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi | | Terdapat Hubungan positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja dengan Budaya Organisasi |

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam suatu organisasi, bentuk dari sumber itu sendiri adalah tenaga kerja atau pegawai. Pegawai sebagai sumber daya manusia merupakan salah satu hal terpenting dalam usaha untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Saat ini organisasi harus menghadapi berbagai tantangan seperti bagaimana organisasi menanggapi perubahan dari eksternal dan menyesuaikan perubahan yang terjadi

dengan lingkungan internal organisasi tersebut. Dengan adanya berbagai tantangan yang dihadapi karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi.

Pegawai PNS dalam menjalankan tugasnya tentu dipengaruhi oleh berbagai faktor, sesuai dengan kondisi serta situasi lingkungan. Faktor ini perlu diperhatikan mengingat akan berpengaruh pada bagaimana suatu karyawan bekerja. Diantara yang dapat mempengaruhi OCB seorang pegawai PNS adalah kepuasan kerja dan budaya organisasi, oleh karena itu penulis ingin meneliti pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Menurut Howell dan Dipboye dalam (Kharisma, 2023) mengatakan bahwa kepuasan kerja yaitu sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan subjek penting bagi setiap organisasi di berbagai industri. Dalam setiap organisasi, pegawai diharuskan untuk merasakan beberapa indikator kepuasan kerja berikut, seperti pekerjaan itu sendiri, atasan, teman sekerja, promosi, & gaji/upah (N. Putra & Darmawati, 2018).

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB sebelumnya pernah diteliti oleh Handayani & Tanuwijaya (2023) serta Vania & Purba (2019) dan R. H. Putra & Turangan (2020) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi juga perilaku *organizational*

citizenship behavior yang dimiliki. Temuan dari penelitian juga sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya seperti penelitian (Muhammad Yusuf & Cecep Haryoto, 2023) mengungkapkan bahwa karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan rekan kerja, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal yang akan membuat perilaku OCB meningkat.

Menurut Enjellina (2020) budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai tersebut menjadi pegangan semua sumber daya manusia dalam organisasi dalam melaksanakan kinerjanya. Terdapat lima indikator utama budaya organisasi menurut Robbins dalam (Manery et al., 2018) yaitu inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail orientasi hasil, orientasi orang, & orientasi tim.

Selain itu, pengaruh budaya organisasi terhadap OCB sebelumnya juga pernah diteliti (Kholisah, 2019) budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi yang baik akan meningkatkan OCB. Adapun penelitian lainnya sesuai dengan pandangan (Hayati, 2020) yang menyebutkan semakin karyawan menerapkan budaya organisasi maka perilaku OCB juga akan timbul dari diri karyawan. Budaya yang kuat adalah pemicu adanya OCB.

Menurut Napitupulu (2019) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Terdapat lima indikator dalam OCB, yaitu membantu pekerjaan orang lain secara sukrela (*altruism*), partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi (*civic virtue*), perilaku melebihi standar minimum (*conscientiousness*), perilaku sopan (*courtesy*) dan perilaku sikap sportif (*sportsmanship*).

OCB dapat mendorong karyawan untuk melakukan tugas tambahan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (Beigi & Lajevardi, 2020). Temuan dari Hemakumara (2020) menunjukkan bahwa jika kepuasan kerja pegawai meningkat akan memiliki kaitan dengan meningkatnya OCB pegawai dan berdampak positif pada hasil kerja unggul di instansi, serta memperkuat retensi produktivitas. OCB juga dapat mengurangi perputaran pegawai, memperkuat komitmen instansi, dan meningkatkan efisiensi sumber daya organisasi.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat disimpulkan suatu hipotesis penelitian secara umum, yakni: **“Terdapat Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Pada Pegawai PNS di Sekretariat Daerah Kabupaten Ciamis).”**