

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

1. Variabel Keterlibatan Kerja

Menurut Lodahl dan Kejner (1965) mendefinisikan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai internalisasi nilai – nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang.

Menurut Robbins (2002) menyatakan bahwa definisi keterlibatan kerja sebagai proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi suksesnya organisasi. Dengan kata lain karyawan di tuntut untuk terlibat dalam proses pengembangan perusahaan.

Menurut Lodhal dan Kejner (1965) dalam Kanungo (1982) menyatakan bahwa definisi keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai suatu kondisi yang menggambarkan sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis terhadap pekerjaan, atau sejauh mana pentingnya pekerjaan bagi keseluruhan citra dirinya dan sejauh mana tampilan kerja mempengaruhi harga dirinya.

Menurut Lodhal dan Kejner (1965) dalam Govender dan Parumasur (2010) menyatakan bahwa ada empat dimensi dalam keterlibatan kerja (*Job Involvement*) yakni :

1. *Response to Work*

Karyawan akan menunjukkan respon positif terhadap pekerjaan, seperti selalu menerima dan mengerjakan tugas dengan senang hati.

2. *Expression of Being Job Involved*

Ekspresi dari keterlibatan kerja, karyawan akan merasa tidak tenang akan pekerjaan yang belum terselesaikan dan kesalahan ditempat kerja akan mempengaruhi bagi citra dirinya.

3. *Sense of Duty*

Kesadaran akan tugas, karyawan memiliki perasaan akan tanggung jawab yang sangat tinggi terhadap pekerjaannya, ditunjukkan melalui sikap datang tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai target.

4. *Feeling About Unfinished Work and Absenteeism*

Merasa tentang pekerjaan yang belum selesai dan absensi. Karyawan berusaha untuk menghindari ketidak hadiran atau absen dari pekerjaan dan berusaha untuk tidak menunda-nunda pekerjaan.

Menurut Lodahl dan Kejner (1965) dalam Kanungo (1982) menyatakan bahwa ada 3 indikator penting dalam keterlibatan kerja diantaranya adalah :

1. Pekerjaan hal penting

Karyawan menyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan akan memberikan hasil yang positif maka dari itu karyawan akan menganggap bahwa pekerjaan itu sangat penting bagi dirinya.

2. Pekerjaan identitas diri

Karyawan merasa bangga dengan pekerjaannya dan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan akan menjadi identitas dirinya.

3. Keterikatan diri dengan pekerjaan

Karyawan yang sudah menganggap bahwa pekerjaan sangat penting bagi dirinya dan merasa pekerjaan yang dilakukan akan membawa hasil yang positif maka secara tidak langsung karyawan tersebut tidak akan meninggalkan pekerjaan tersebut atau dengan kata lain terikat dengan pekerjaan.

Menurut Yoshimura (1997) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang digunakan untuk melihat keterlibatan kerja seorang karyawan dalam perusahaan diantaranya :

a. Menunjukkan pekerjaannya sebagai yang utama

Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan menganggap bahwa pekerjaan yang dia lakukan adalah hal terpenting bagi dirinya dan akan membawa ke hasil yang positif.

b. Melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi akan menganggap bahwa pekerjaan yang dilakukan

c. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya

Arti penting keterlibatan kerja itu timbul sebagai respon terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerja, jika seseorang karyawan yang

mengutamakan pekerjaannya akan selalu berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya sebagai prioritas utama dalam hidupnya, karena mereka sadar bahwa apa yang dikerjakan akan mendapatkan apa yang diinginkan.

Menurut Kanungo (1982) terdapat dua faktor yang mempengaruhi keterlibatan kerja yaitu faktor personal dan faktor situasional, berikut penjelasannya :

a. Faktor Personal

Di dalam faktor personal terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja yakni faktor demografis dan faktor psikologis.

1. Faktor Demografis mencakup usia, pendidikan, jenis kelamin, jabatan dan senioritas.
2. Faktor Psikologis mencakup nilai – nilai pribadi individu, *Locus of Control*, kepuasan terhadap hasil kerja, absensi, itensi *turnover*.

b. Faktor Situasional

Di dalam faktor situasional yang dapat mempengaruhi keterlibatan kerja mencakup jenis pekerjaan, organisasi, gaji dan rasa aman

Menurut Cohen (2003) keterlibatan kerja memiliki lima dampak diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Menghabiskan waktunya untuk berkerja

2. Peduli dan puas terhadap pekerjaannya
3. Memiliki komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya.
4. Tingkat absensi dan *turnover intention* rendah.
5. Memiliki motivasi yang tinggi.

2. Variabel Budaya Organisasi

Menurut Denison (1997) menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai, keyakinan dan prinsip – prinsip dasar yang merupakan landasan bagi sistem dan praktek – praktek manajemen serta perilaku yang meningkatkan dan menguatkan prinsip – prinsip tersebut.

Menurut Robbins (2008) budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dipercaya (dianut) oleh para anggota-anggota organisasi, seluruh organisasi memiliki budaya yang berbeda mempunyai sifat tertentu yang menjelaskan etika perilaku yang bisa di terima secara baik maupun tidak bagi para karyawan, dan proses akan berjalan beberapa bulan, setelah itu kebanyakan karyawan akan mengerti dan memahami maksud dari budaya organisasi.

Menurut Edison (2017) budaya organisasi adalah organisasi merupakan nilai-nilai bersama, prinsip, tradisi, dan cara menjalankan organisasi dalam mengendalikan anggota.

Menurut Hofstede (2001) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota suatu kelompok atau kategori orang, dari yang lain.

Menurut Denison (2009) dalam Mulyadi (2016) indikator dalam budaya organisasi adalah sebagai berikut:

a. *Empowerment*

Individu memiliki kewenangan, inisiatif, kemampuan mengelola pekerjaannya. Hal ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab terhadap organisasi.

b. *Team Orientation*

Bekerja secara kooperatif untuk mencapai tujuan bersama di mana setiap karyawan merasa sama – sama bertanggungjawab satu dengan lainnya. Organisasi mengutamakan usaha tim untuk menyelesaikan pekerjaan.

c. *Capability Development*

Organisasi secara terus menerus berinvestasi pada pengembangan keterampilan karyawan guna keunggulan daya saing dan menjawab kebutuhan bisnis.

d. *Core Values*

Anggota organisasi berbagi suatu set nilai - nilai yang menciptakan perasaan identitas dan ekspektasi yang jelas.

e. *Agreement*

Anggota organisasi mampu memperoleh kesepakatan dalam isu - isu kritis. Dalam hal ini termasuk tingkat kesepakatan dan kemampuan mendamaikan perbedaan.

f. *Coordination and Integration*

Berbagai fungsi dan unit dalam organisasi mampu bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

g. *Creating change*

Organisasi mampu menciptakan cara untuk beradaptasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan. Dalam hal ini organisasi mampu membaca lingkungan bisnis, bereaksi secara cepat terhadap trend saat ini, dan mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang.

h. *Customer Focus*

Organisasi memahami dan bereaksi kepada *customer* dan mengantisipasi kebutuhan *customer* di masa depan.

i. *Organizational Learning.*

Organisasi menerima, menerjemahkan, dan menginterpretasikan sinyal - sinyal dari lingkungan menjadi peluang berinovasi, memperoleh pengetahuan, mengembangkan pengetahuan.

j. *Strategic direction and intent*

Arahan strategik yang jelas menentukan tujuan organisasi dan memperjelas bagaimana setiap orang dapat berkontribusi pada organisasi.

k. *Goal and Objectives*

Tujuan yang berkaitan dengan misi, visi dan strategi dan memberikan arahan yang jelas bagi setiap orang dalam organisasi pada saat berkerja.

1. *Vision*

Organisasi memiliki pandangan bersama mengenai masa depan yang diinginkan. Visi mencerminkan nilai – nilai utama organisasi dan menggambarkan pikiran dan perasaan orang – orang dalam organisasi. Visi juga memberikan panduan dan arah bagi organisasi.

Menurut Edison (2017) dimensi budaya organisasi meliputi sebagai berikut :

a. Kesadaran diri

Anggota organisasi dengan kesadarannya masing-masing berkerja untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka, dapat megembangka diri, dan menaati peraturan organisasi.

b. Keagresifan

Anggota organisasi menetapkan tujuannya dalam melakukan pekerjaan secara menantang tapi tetap realistis. Mereka menetapkan rencana kerja dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Kepribadian

Sesama anggota organissi bersikap saling menghormati rekan, ramah, terbuka, dan peka terhadap kepuasan kelompok serta sangat memperhatikan aspek-aspek kepuasan dari pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal.

d. Perorma

Anggota organisasi mempunyai nilai kreativitas, dapat memenuhi kuantitas, mutu, dan efisien.

e. Orientasi tim

Anggota organisasi melakukan kerja sama yang baik serta melakukan komunikasi dan koordinasi yang efektif antara rekan kerja maupun dengan atasannya.

Dimensi budaya organisasi menurut Denison dan Mishra (1995) ada empat dimensi penting di dalam budaya organisasi diantaranya :

1. *Involvement*

Terkait dengan keaktifan karyawan dalam menjalankan tugasnya untuk tercapainya tujuan organisasi atau bisa diartikan keterlibatan seorang karyawan untuk bisa berkontribusi dalam perusahaan untuk tercapainya tujuan organisasi.

2. *Consistency*

Menunjukkan seberapa efektif suatu perusahaan dalam mengatur dan mengkoordinasikan berbagai pekerjaan yang dibutuhkan untuk tercapainya sebuah tujuan dalam organisasi.

3. *Adaptability*

Tentang kemampuan beradaptasi di lingkungan yang baru dan budaya yang baru

4. *Mission*

Kejelasan tentang mengenai seberapa cepat dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan, tanpa menunda - nunda pekerjaan.

Menurut Edison (2017) faktor – faktor yang mempengaruhi budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman organisasi : faktor ini merupakan aspek yang sangat dasar bagi keberhasilan ataupun kegagalan organisasi dalam menciptakan kekhasan dan ciri – ciri dalam sebuah budaya organisasi
2. Perinsip, norma dan keyakinan : ini merupakan sebuah aturan yang tertulis maupun tidak tertulis dalam sebuah budaya organisasi dan semua anggota organisasi harus menyesuaikan dan menaati setiap peraturan yang berada di dalam organisasi.

Menurut Edison (2017) budaya organisasi memiliki dampak yang kuat, luas dan besar terhadap kinerja individu dan kepuasan kerja sebagai anggota organisasi, budaya organisasi memiliki sasaran untuk memberikan sebuah identitas (ciri khas) kepada anggotanya, mempermudah dalam berkomunikasi dan berinteraksi, membentuk pola perilaku yang dapat membantu pemimpin mencapai tujuan organisasi.

3. Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1993) dalam Edison (2017) menyatakan bahwa definisi kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka yang berasal dari persepsi mereka sendiri. Sikap seseorang karyawan yang menyakini akan pekerjaannya dalam perusahaannya.

Menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa definisi kepuasan kerja sebagai hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan yang dilakukannya memberikan hal yang dinilai penting. Karyawan yang sudah menganggap bahwa pekerjaan yang dikerjakan sebagai hal penting maka karyawan tersebut sudah puas dengan hasil yang didapatkan.

Kreitner dan Kinicki (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah tanggapan afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja yang dimiliki individu mencerminkan tingkat dimana seseorang menyukai pekerjaannya.

Indikator kepuasan kerja menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1993) dalam Edison (2017) ada lima indikator penting diantaranya adalah :

1. Kepuasan terhadap gaji

Bisa diartikan kepuasan terhadap gaji itu sendiri mengarah ke seberapa besar gaji yang diperoleh dalam suatu perusahaan.

Apabila gaji yang diperoleh sudah merasa cukup dengan apa yang karyawan inginkan maka karyawan tersebut puas terhadap gaji yang mereka harapkan.

2. Kepuasan terhadap pekerjaan

Bisa diartikan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri mengarah ke pekerjaan yang karyawan senangi dan menganggap pekerjaan itu penting bagi dirinya.

3. Kepuasan terhadap sifat atasan

Bisa diartikan kepuasan terhadap atasan itu sendiri mengarah ke sifat atau perilaku atasan terhadap karyawan, karyawan yang merasa senang dengan kinerja atasannya dan memberi pengaruh positif terhadap perusahaan dan karyawan. Maka karyawan tersebut akan merasa puas dengan atasannya.

4. Kepuasan terhadap promosi jabatan

Bisa diartikan kepuasan terhadap promosi jabatan ini mengarah ke ada tidaknya promosi kenaikan jabatan pada karyawan.

5. Kepuasan terhadap rekan kerja

Bisa diartikan kepuasan terhadap rekan kerja itu sendiri mengarah ke sifat atau perilaku rekan sekerja dalam suatu perusahaan.

Selain indikator yang dipaparkan diatas, adapula faktor – faktor kepuasan kerja berdasarkan *Job Descriptive Index (JDI)*, yang mana terdapat pengukuran standar terhadap menilai kepuasan kerja. *Job Descriptive Index (JDI)* merupakan alat pengukuran terhadap kepuasan

kerja yang digunakan secara luas. Adapun *Job Descriptive Index (JDI)* menurut Dipboye, dkk (1994) dalam Kartika, Agus dan Kaihatu (2010) yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

Bisa diartikan mengarah kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka dalam melakukan pekerjaan itu sendiri dalam menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki sendiri.

2. Mutu pengawasan supervisi

Bisa diartikan dalam kegiatan perngawasan merupakan suatu proses dimana seorang manajer dapat memastikan kegiatan yang dilakukan oleh karyawannya sesuai dengan yang telah direncanakan.

3. Gaji atau upah

Bisa diartikan dalam pemberian gaji atau upah yang merata atau sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, maka akan membuat karyawan merasa puas dengan gaji yang di dapatkan.

4. Kesempatan promosi

Bisa diartikan kesempatan promosi itu sendiri mengarah ke nilai tersendiri bagi karyawan karena menjadi bukti pengakuan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan.

5. Rekan kerja

Bisa diartikan ke seberapa rekan kerja mempengaruhi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, ketika rekan sekerja yang baik maka akan memberikan kepuasan kebutuhan sosial.

Dimensi kepuasan kerja menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (1993) dalam Edison (2017) terdapat lima dimensi penting diantaranya :

1. Upah

Jumlah upah atau gaji yang diterima dan dianggap wajar sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.

2. Pekerjaan

Keadaan dimana tugas pekerjaan dianggap menarik, memberikan kesempatan untuk belajar dan bertanggung jawab.

3. Kesempatan promosi

Tersedianya kesempatan untuk maju dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dan memiliki peluang yang sama dengan orang lain agar dapat memperoleh status sosial yang lebih baik.

4. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menunjukkan minat dan perhatian terhadap karyawan.

5. Rekan sekerj

Keadaan di mana rekan sekerja menunjukkan sikap bersahabat, memotivasi dan bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya. Faktor yang ada pada diri pegawai meliputi kecerdasan (*IQ*), umur, jenis kelamin, kondisi fisik, masa kerja, pengalaman kerja, emosi, keperibadian dan sikap kerja. Sedangkan faktor pekerjaan meliputi struktur organisasi, pangkat atau jabatan, jaminan keuangan, promosi jabatan dan hubungan kerja.

Menurut Robbins (2010) dampak yang ditimbulkan dari kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

1. Keluar : dimana individu mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi tersebut dan mencari sebuah posisi yang baru dan nyaman serta melakukan pengunduran diri dari organisasi.
2. Suara : ikut memberikan sumbangsi dalam berbagai acara dan memberikan berbagai saran, melakukan diskusi dengan atasan serta mengambil beberapa format dalam aktivitas terkat.
3. Kesetiaan : memberikan loyalitas yang lebih terhadap perusahaan karena telah terpenuhinya kepuasan kerjanya.
4. Pengabaian : mengabaikan beberapa kondisi yang ada di dalam organisasi, seperti tidak menyelesaikan tugas sesuai target dan malas – malasan.

4. Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1988) dalam Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) menyatakan bahwa definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktif individual karyawan.

Menurut Schnake (1991) dalam Rini, Rusdarti dan Suparjo (2013) menyatakan bahwa definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan *extra*, *kehidupan pro-social* dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut.

Terdapat lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ et., al., (1988) dalam Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) menyatakan diantaranya adalah sebagai berikut :

1. *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain.

2. *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan usaha melebihi yang diharapkan perusahaan perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan.

3. *Civic virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur – prosedur organisasi dapat diperbaiki dan melindungi sumber – sumber yang dimiliki oleh organisasi.

4. *Courtesy*

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dengan masalah – masalah interpersonal.

5. *Sportmanship*

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

Menurut Kusumajati (2012) Faktor – faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut :

1. Budaya dan iklim organisasi

Ketika karyawan di suatu perusahaan sudah merasa puas dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut akan membalasnya, pembalasan tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi.

2. Keperibadian dan suasana hati

Keperibadian memiliki peran yang penting dalam OCB dapat dikatakan karyawan yang semakin terikat secara emosional dengan perusahaan, maka semakin cenderung karyawan tersebut akan membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas.

3. Dukungan organisasi

Karyawan yang merasa didukung oleh perusahaan maka karyawan tersebut akan memberikan umpan balik di dalam organisasi.

4. Kualitas interaksi atasan dan bawahan

Karyawan yang memiliki interaksi yang tinggi terhadap atasannya dapat melakukan pekerjaan selain yang bisa mereka lakukan, sedangkan karyawan yang memiliki kualitas rendah dengan atasannya lebih cenderung melakukan pekerjaan yang rutin itu saja di dalam organisasi.

5. Masa kerja

Berfungsi sebagai prediktor OCB karena masa kerja mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi.

6. Jenis kelamin

Perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *In-Role* mereka dibanding pria, wanita cenderung menginternalisasikan harapan – harapan kelompok, rasa kebersamaan.

Menurut Podsakoff, MacKenzie, Moorman dan Fetter (1990) dampak dari *Organizational Citizenship Behavior* adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Produktivitas Rekan Kerja
2. Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi
3. Meningkatkan Produktivitas Manajer

B. HUBUNGAN ANTAR VARIABEL DAN PENURUNAN HIPOTESIS

1. Hubungan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Hubungan antara variabel keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja karyawan bisa dikatakan berhubungan apabila karyawan dalam perusahaan itu memiliki keterlibatan kerja atau keaktifan dalam pekerjaan di dalam perusahaan. Seperti karyawan yang sudah menganggap bahwa pekerjaan itu sudah menjadi bagian dari hidupnya secara otomatis karyawan tersebut sudah merasa puas terhadap pekerjaan yang sudah didapatkan dalam perusahaan. Hal ini akan meningkatkan keterlibatan kerja dan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jadi, bisa disimpulkan semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung antara hubungan antar variabel keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja, adalah sebagai berikut. Seperti yang diteliti oleh Dhmayanti (2006), Alfian, Adam dan Ibrahim (2017), Sanger (2013), Kurniawan dan Suryani (2018), Toga dan Mjoli (2012) dan Kuruuzum,

Ipekci dan Irmak (2008) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja. Namun terdapat juga penelitian yang masih simpangsiur hasilnya seperti penelitian yang dilakukan oleh Dhmayanti (2006) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara keterlibatan kerja dengan kepuasan kerja, namun beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Knoop (1995) yang menyatakan bahwa tidak adanya hubungan antara keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 1 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

2. Hubungan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan

Hubungan antara variabel budaya organisasi dengan kepuasan kerja bisa dikatakan apabila adanya budaya yang baik dan jelas di dalam perusahaan, seperti budaya disiplin dan tertib dalam melakukan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaan, karyawan akan merasa senang dan sesuai apa yang diharapkan dengan adanya budaya organisasi yang baik dan jelas di dalam perusahaan. Hal ini akan meningkatkan budaya organisasi yang baik dan akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jadi, bisa disimpulkan semakin baik budaya organisasi maka akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang

tinggi. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung antara hubungan antar variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, adalah sebagai berikut, seperti yang diteliti oleh Nariswari dan Rahardjo (2016), Abadiyah dan Purwanto (2016), Satyawati dan Suartana (2014), Adriani (2014), Tanjung (2016) dan Chipunza dan Malo (2017), Belias dan Koustelios (2014) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara variabel budaya organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 2 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan.

3. Hubungan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hubungan antara variabel kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bisa dikatakan berhubungan apabila karyawan dalam perusahaan itu merasa puas dengan apa yang sudah di dapatkannya seperti kepuasan terhadap gaji, atasan, promosi jabatan, pekerjaan dan rekan kerja, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan tinggi dan mempengaruhi sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, seperti kepuasan terhadap rekan kerja jika karyawan sudah puas terhadap rekan kerjanya maka bisa di simpulkan sikap OCB pada karyawan akan meningkat seperti membantu rekan kerja

yang sedang menghadapi masalah. Jadi, semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung antara hubungan antar variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut, seperti yang diteliti oleh Utami dan Palupiningdyah (2016), Nurhayati (2016), Swargaretha, dkk (2013) Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H3 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

4. Hubungan keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hubungan antara variabel keterlibatan kerja (*Job Involvement*) dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bisa dikatakan berhubungan apabila karyawan dalam perusahaan itu memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dan menganggap pekerjaannya menjadi bagian yang sangat penting dalam hidupnya, berkontribusi pada perusahaan. Hal ini akan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan tinggi dan mempengaruhi sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada indikator *Civil Virtue* perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Jadi, semakin tinggi keterlibatan kerja maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB) karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung antara hubungan antar variabel keterlibatan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). adalah sebagai berikut, seperti yang diteliti oleh Patras (2017), Swagaretha K, Winarno dan Juariyah (2016) dan Utami dan Palupiningdyah (2016) berpendapat bahwa adanya pengaruh keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 4 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H4 : Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

5. Hubungan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hubungan antar variabel budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bisa dikatakan berhubungan apabila karyawan dalam perusahaan itu memiliki keyakinan terhadap nilai – nilai dalam organisasi dan koordinasi yang konsisten dari tujuan individu maupun tujuan organisasi untuk meningkatkan kualitas karyawan dan perusahaan. Oleh karena itu untuk mencapai budaya organisasi yang baik dibutuhkan karyawan yang memiliki keyakinan terhadap perusahaan dan semangat kerja, kreativitas yang tinggi. Jadi, semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung antara

hubungan antar variabel budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebagai berikut, seperti yang diteliti oleh Oemar (2013), Warsito (2008), Rini, Rusdarti dan Suparjo (2013) dan Ebrahimpour, Zahed, Khaleghkhah dan Sepehri (2011) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh antara hubungan variabel budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun terdapat beberapa penelitian yang masih simpangsiur hasilnya dari hubungan antar variabel budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Seperti yang diteliti oleh Sari dan Hajriani (2015) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), namun berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Jalil (2012) yang menyatakan bahwa sikap budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 5 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

6. Hubungan antar variabel keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi

Semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi dan akan membuat perilaku

Organizational Citizenship Behavior (OCB) semakin meningkat, sebagai contoh ketika seorang karyawan menganggap pekerjaan sebagian dari hidupnya dan menyakini bahwa pekerjaan yang dilakukan akan memberikan hasil yang positif bagi hidupnya, hal ini juga bisa mencerminkan bahwa karyawan tersebut merasa puas terhadap pekerjaannya dan akan memberikan *Feedback* atau balasan seperti rasa tanggung jawab akan kehidupan organisasi yang mencerminkan dari sifat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti penelitian yang dilakukan Swagaretha K, Winarno dan Juariyah (2016) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 6 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H6 : Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

7. Hubungan antar variabel budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi

Semakin baik budaya organisasi dalam perusahaan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi dan akan membuat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin meningkat, seperti

penelitian yang dilakukan Rohyani dan Azizah (2017) yang menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai pemediasi. Oleh karena itu bisa disimpulkan penurunan hipotesis 7 dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H7 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimediasi oleh Kepuasan Kerja.

C. HIPOTESIS

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H1 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja Karyawan, artinya semakin tinggi keterlibatan kerja maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan.

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja Karyawan, artinya semakin baik budaya organisasi maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan.

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya semakin tinggi kepuasan Kerja karyawan maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

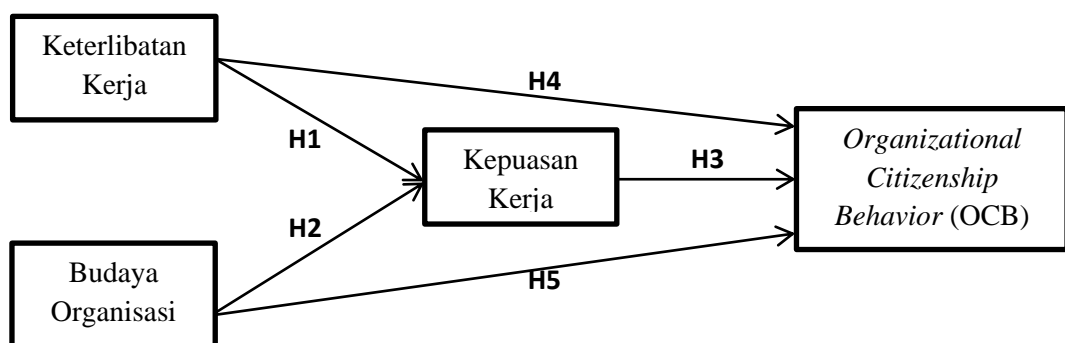
H4 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya semakin tinggi keterlibatan kerja karyawan maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H5 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya semakin baik budaya organisasi dalam perusahaan maka akan semakin meningkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H6 : Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

H7 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

D. MODEL PENELITIAN



Gambar 2.1. Model penelitian

Keterangan :

H1 : Dhmayanti (2006), Alfian, Adam dan Ibrahim (2017), Sanger (2013), Kurniawan dan Suryani (2018) , Toga dan Mjoli (2012) dan Kuruuzum, Ipekci dan Irmak (2008)

H2 : Nariswari & Rahardjo (2016), Abadiyah & Purwanto (2016), Satyawati & Suartana (2014), Adriani (2014), Tanjung (2016) dan Chipunza & Malo (2017), Belias & Koustelios (2014)

H3 : Utami & Palupiningdyah (2016), Nurhayati (2016) dan Swagaretha K, Winarno, & Juariyah (2016)

H4 : Patras (2017), Swagaretha K, Winarno, & Juariyah (2016) dan Utami & Palupiningdyah (2016)

H5 : Warsito (2008), Rini, Rusdarti, & Suparjo (2013) dan Oemar (2013)

H6 : Swagaretha K, Winarno, & Juariyah (2016)

H7 : Rohyani & Azizah (2017), Husodo (2018)