

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepuasan Kerja

a) Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sesuatu yang sangat berkaitan dengan kinerja dari seorang pegawai yang mana merupakan hal yang penting yang ada dalam perusahaan. Menurut Robbin & Judge (2016), kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki oleh setiap pegawai tentang kesenangan pekerjaan yang dilakukannya yang diperoleh dari hasil evaluasi kerja. Menurut Luthans (2011) menerangkan jika kepuasan kerja merupakan perasaan seorang pegawai mengenai seberapa baik atau penting pekerjaan yang mereka miliki. Menurut Greenberg & Baron (2003) menjelaskan jika kepuasan kerja adalah sikap positif ataupun negatif yang ditunjukkan oleh setiap pegawai di dalam pekerjaan yang dimilikinya.

Menurut Griffin *et al* dalam Crow *et al* (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan individu tentang seberapa banyaknya kebutuhan yang terdapat pada pekerjaannya atau dapat dinyatakan sebagai sejauh mana orang itu menyukai pekerjaannya saat ini.

Menurut Siagian (2008) kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang mengenai pandangan positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan senang yang ditunjukkan oleh setiap pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya.

b) Arti Penting

Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam menjalankan atau menyelesaikan beban dan tanggung jawab pekerjaan yang dilakukannya. Perasaan tersebut bisa berbentuk kesenangan ataupun sebaliknya, semakin tinggi rasa puas yang dimiliki oleh setiap karyawan tentunya akan menunjang kinerja karyawan yang mampu menguntungkan perusahaan tersebut.

c) Indikator dan Dimensi

Menurut Cekmecelioglu (2012), kepuasan kerja memiliki beberapa indikator yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*the work itself*) merupakan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan pada pekerjaan yang dimilikinya berdasarkan sudut pandang mereka sendiri.
- 2) Bayaran (*pay*) merupakan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berupa gaji pokok yang

diperolehnya berdasarkan kontribusi yang telah dia berikan

- 3) Kesempatan mendapatkan promosi (*promotion opportunities*) merupakan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dikarenakan karyawan memiliki kesempatan untuk mendapatkan tingkat jabatan yang lebih tinggi di suatu perusahaan
- 4) Hubungan kerja (*work relation*) adalah kepuasan kerja yang dialami karyawan berdasarkan peran rekan kerja dan atasan sebagai tenaga ahli yang memberikan pertolongan dalam pekerjaan dan perlakuan secara sosial yang dirasakan oleh karyawan.

Luthans (2011) mengatakan bahwasanya kepuasan kerja mempunyai 6 dimensi, yaitu:

- 1) Gaji.

Gaji di sini dijelaskan dengan maksud upah yang harus dibayarkan kepada karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya dan upah tersebut mampu digunakan karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Gaji yang diterima seharusnya mampu meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja dan juga harus bersifat proporsional atau adil sesuai dengan beban pekerjaan setiap karyawan. Sebagai seorang karyawan, mereka sering melihat gaji sebagai refleksi bagaimana atasan

memandang peran mereka terhadap kinerja di dalam perusahaan. Hal tersebut tentu saja dapat memicu tingkat kepuasan yang akan dimiliki oleh seorang karyawan.

2) Pekerjaan itu sendiri.

Pekerjaan tersebut menjadi kepuasan tersendiri bagi karyawan sehingga kepuasan kerja karyawan akan tergantung kepada berat atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan. Pekerjaan yang terlalu ringan akan membuat karyawan merasa cepat bosan, namun pekerjaan yang terlalu berat juga tidak baik untuk para karyawan.

3) Promosi.

Promosi mampu membuat kepuasan kerja pada diri karyawan meningkat. Karena promosi harus disertai dengan tanggung jawab, tugas dan wewenang yang lebih berat daripada jabatan yang diterima sebelumnya. Namun kepuasan kerja yang terjadi karena adanya promosi pada setiap individu berbeda-beda. Luthans (2011) menjelaskan bahwa setiap pegawai yang dipromosikan menurut senioritas biasanya mengalami rasa kepuasan kerja tetapi tidak seperti sebesar karyawan yang dipromosikan berdasarkan kinerja yang telah dilakukannya.

4) Kelompok kerja.

Perusahaan sering menggunakan sistem kerja tim. Pada kerja tim inilah yang menentukan kepuasan kerja seorang karyawan. Teman setim atau rekan kerja yang dapat memberikan kenyamanan dan dapat diajak kerjasama akan menambah kepuasan kerja karyawan tersebut di perusahaan. Jika karyawan tersebut dapat diterima di dalam divisi tersebut dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan tersebut akan bertambah. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang sederhana bagi seorang karyawan. Kelompok kerja yang sudah secara sengaja dibangun merupakan sumber dukungan, kenyamanan, saran, dan bantuan bagi anggota yang ada di dalamnya. Namun apabila di dalam kelompok kerja tersebut terdapat orang yang susah bergaul maka akan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja yang akan terjadi.

5) Pengawasan.

Adanya atasan yang selalu mengawasi cara kerja karyawan membuat karyawan akan sedikit tertekan. Namun apabila cara atasan dalam mengawasi dapat memberikan cara yang berbeda dengan lebih perhatian dan dapat merangkul karyawannya maka akan menambah kepuasan kerja pada diri karyawannya. Ada 2 (dua) gaya pengawasan yang

mempengaruhi kepuasan kerja (Luthans 2011), salah satunya yaitu berpusat pada karyawan, yang dapat diukur dengan seberapa besar kepedulian atasan terhadap karyawannya. Hal itu biasanya diwujudkan dengan cara seperti melihat tingkah laku atau sikap karyawan di dalam perusahaan, menasehati karyawan yang melakukan kesalahan atau belum benar dalam bekerja, dan berkomunikasi dengan karyawan pada tingkat pribadi maupun secara resmi.

6) Kondisi kerja.

Jika kondisi kerja baik maka setiap karyawan akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan . Jika kondisi kerja buruk, maka karyawan akan merasa lebih sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pengaruh yang terjadi karena kondisi kerja terhadap kepuasan kerja akan sama seperti yang terjadi pada kelompok kerja.

d) Teori-teori kepuasan kerja

Menurut Ahmad Tohari (2002) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja diantaranya :

1. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adams (1963), menurut teori ini seseorang akan merasakan puas atau tidak puas tergantung dari apakah dia merasa mendapatkan keadilan atau tidak. Suatu situasi yang mana perasaan tersebut didapat dengan

membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekanter, atau ditempat lain. Beberapa elemen-elemen keadilan adalah seperti berikut :

a. *Input*

Diartikan sebagai sesuatu yang berharga dan dapat dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan, sebagai contoh : pendidikan, pengalaman, keterampilan, jumlah jam kerja, dan alat-alat kerja.

b. *Out come*

Dijelaskan sebagai segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti : gaji, bagian keuntungan, status, pengakuan, dan kesempatan berprestasi

c. *Comparison*

Comparison adalah pihak-pihak lain yang dipakai sebagai bahan untuk pembandingan karyawan yang bersangkutan yang berada pada perusahaan yang sama atau lain perusahaan atau dengan dirinya di masa lampau.

2. Teori Pertentangan (*Discrepancy theory*)

Teori pertentangan pertama kali dikemukakan oleh Porter (1961). Porter mengukur tingkatkepuasan kerja seseorang dengan menghitung seisih antara apa yang

seharusnya sesuai dengan kenyataan yang dialami. Kemudian Locke menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada pertentangan antara *shouldbe* dengan apa yang menurut perasaannya atau sudut pandangnya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Dengan begitu orang akan merasa puas jika tidak menemukan perbedaan antara yang diinginkan dengan sudut pandang atas kenyataan, karena batas minimum yang diharapkan telah tercukupi.

3. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Herzberg (1959). Teori ini mengatakan bahwa adanya dua faktor yang perlu diperhatikan dalam motivasi (kepuasan)

e) **Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja**

Robbins & Judge (2016) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

1) Kondisi kerja

Karyawan selalu berhubungan dengan lingkungan kerja di mana mereka bekerja. Karyawan tersebut dapat menjalin hubungan di lingkungan kerja bertujuan untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan dalam melakukan pekerjaan. Sebagian besar karyawan lebih menyukai bekerja yang relatif dekat dengan rumah, dan didukung dengan fasilitas yang memadai dan bersih.

2) Kepribadian

Karyawan yang memiliki evaluasi diri inti atau sering disebut dengan *Core Self Evaluation (CSE)* yang positif akan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka dibandingkan dengan karyawan yang memiliki *CSE* negatif. Selain itu, *CSE* juga mempengaruhi komitmen karir yang ada. Hal tersebut dikarenakan karyawan dengan level *CSE* dan komitmen karir yang tinggi dapat mewujudkan kepuasan kerja yang sangat tinggi.

3) Gaji

Gaji dapat meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan. Karyawan yang sedang membenahi kondisi keuangan di dalam dirinya biasanya akan melirik gaji sebagai tujuannya. Gaji yang cocok dan adil dengan pekerjaan yang dihadapinya, maka akan membuat kepuasan kerja karyawan tersebut terbangun atau bertambah.

4) Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

Tanggung jawab perusahaan atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* merupakan tindakan yang bertujuan untuk memberi manfaat bagi masyarakat atau lingkungan

di sekitar perusahaan sesuai dengan apa yang disyaratkan oleh hukum yang telah ada. Adanya *CSR* yang diciptakan perusahaan, akan membuat karyawan nyaman untuk bekerja. Hal tersebutlah yang dapat meningkatkan tingginya kepuasan kerja yang akan ada di dalam diri karyawan.

f) Dampak kepuasan kerja

Dampak yang ditimbulkan karena adanya kepuasan kerja di dalam diri karyawan menurut Robbins & Judges (2016), yaitu:

1) Kinerja pekerjaan

Karyawan yang bahagia di tempat kerja biasanya merupakan karyawan yang produktif. Hal tersebut dikarenakan kepuasan kerja yang lebih tinggi akan ditunjukkan lebih baik oleh seorang karyawan, daripada karyawan yang merasa kurang puas akan menunjukkan kinerja yang lebih rendah.

2) *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja berkorelasi dengan *OCB*, itu ditunjukkan dengan karyawan yang lebih puas dengan pekerjaannya lebih cenderung terlibat dalam perilaku dengan sesama di tempat kerja. Keberanian karyawan melakukan *OCB* salah satunya didasari dengan kepercayaan yang ada. Karyawan yang merasa rekan kerja

mereka mendukung apa yang telah dilakukannya, mungkin akan terlibat dalam perilaku yang membantu daripada mereka yang memiliki hubungan reka kerja yang bermusuhan.

3) Kepuasan pelanggan

Karyawan garis depan yang memiliki kontak langsung dengan pelanggan akan berhubungan dengan kepuasan pelanggan. Karyawan yang puas maka akan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu kepuasan kerja karyawan memiliki efek terhadap kepuasan pelanggan.

4) Kepuasan hidup

Kepuasan kerja karyawan sangat mempengaruhi secara positif terhadap kepuasan hidup dan sikap seorang karyawan itu sendiri. Bagi kebanyakan karyawan, pekerjaan adalah bagian penting dari kehidupan yang dimilikinya, sehingga kebahagiaan karyawan tersebut secara keseluruhan tergantung pada kebahagiaannya dalam bekerja.

Luthans (2011) menjelaskan ada beberapa efek yang akan ditimbulkan oleh kepuasan kerja yang tinggi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Beberapa efek yang ditimbulkan yaitu:

1) Kesehatan fisik yang lebih baik

Kesehatan adalah kunci yang paling penting untuk beraktifitas sehari-hari. Kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan merasa senang dan tidak tertekan. Tekanan yang dimilikinya rendah, maka akan membuat karyawan tersebut lebih memerhatikan kesehatannya. Apabila seorang karyawan mudah sakit, hal tersebut akan membuatnya merasa kesusahan dalam menjalani pekerjaannya.

2) Dapat mempelajari tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan secara lebih cepat

Tugas-tugas yang sulit untuk dikerjakan akan terasa mudah apabila karyawan merasa puas. Kepuasan yang dimiliki karyawan akan membuat karyawan tersebut lebih terpacu untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat. Setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan membuat karyawan merasakan rasa bangga terhadap dirinya sendiri.

3) Memiliki lebih sedikit kecelakaan di tempat kerja

Kepuasan kerja yang dialami karyawan akan membuat karyawan tersebut semakin berhati-hati dalam bekerja. Karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan. Hal

tersebut akan meminimalisir kecelekaan kerja yang dapat terjadi di tempat kerja.

4) Mengajukan lebih sedikit keluhan

Karyawan yang merasa telah terpenuhi segala kebutuhan yang diperlukan selama bekerja dan merasa puas dengan peraturan yang ada di dalam perusahaan, biasanya akan menerima apa saja yang diberikan oleh perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena karyawan merasa telah mendapatkan segalanya dan telah merasa puas, sehingga tidak ada lagi yang perlu dikeluhkan kepada perusahaan ataupun atasannya.

5) Berkurangnya stress kerja yang dialami

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan menyebabkan dirinya merasa senang dengan pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan membuat karyawan tersebut lebih terhindar dari stress kerja yang akan timbul karena tekanan dari pekerjaan yang dimiliki dan tekanan dari dalam perusahaan.

2. Perilaku Kontra Produktif di Tempat Kerja

a) Definisi Perilaku Kontra Produktif di Tempat Kerja

Menurut Robbins (2016), perilaku kontra produktif merupakan sikap seorang karyawan yang tidak memiliki kepuasan

dalam bekerja, sehingga menimbulkan sifat negatif yang ditunjukkan dalam pekerjaannya.

Menurut (Robinson & Bennett, 1995) dalam Cahyani (2016), *workplace deviant behaviour* merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh tiap individu baik dengan bentuk keburukan yang sedikit maupun keburukan yang fatal sehingga menyebabkan kerugian bagi organisasi, anggota, atau keduanya.

Menurut Vardi dan Wiener (1996) dalam Tuna (2016), Perilaku kontra produktif di tempat kerja merupakan bentuk dari perilaku penyimpangan dalam bentuk melanggar norma-norma di tempat kerja.

Perilaku kontra produktif adalah bentuk perilaku yang menunjukkan penyelewengan atau melencengnya perilaku pegawai ke arah perilaku negatif yang melanggar norma-norma di perusahaan itu sendiri maupun di lingkungan sekitar.

b) Arti Penting

Perilaku kontra produktif merupakan perilaku di mana individu melanggar norma-norma yang berjalan di dalam perusahaan tersebut. Hal-hal yang dilanggar cenderung mengarah pada hal yang negatif dikarenakan beberapa faktor penyebab yang menimbulkan rasa tidak puas tersebut. Perilaku kontra produktif jika tidak diperhatikan secara serius akan menimbulkan kerugian bagi

perusahaan itu sendiri dikarenakan banyaknya penyalahgunaan aset maupun kondisi kerja yang meliputi jam kerja, tanggung jawab pekerjaan maupun penyelesaian yang tidak serius dalam pekerjaan yang dikerjakan.

c) Faktor-faktor yang menyebabkan perilaku kontra produktif

Menurut Wilnes (1910), faktor penyebab munculnya *workplace deviant behaviour* adalah:

1. Subjektif

Merupakan faktor penyebab *workplace deviant behaviour* yang berasal dari diri sendiri sejak lahir oleh pelaku. Contohnya karakter tiap individu.

2. Objektif

Merupakan faktor penyebab *workplace deviant behaviour* yang berasal dari kondisi lingkungan pelaku. Contohnya hubungan antara atasan dan bawahan yang kurang harmonis akan menyebabkan penyelewengan penggunaan aset dari perusahaan maupun penyimpangan dalam bentuk tindakan saat melakukan pekerjaan yang dijalankannya.

d) Indikator Perilaku Kontra produktif

Spector et al. (2006) mengatakan lima dimensi perilaku kontra produktif yaitu :

1. Abuse against other adalah penyimpangan/pelanggaran terhadap yang lain
2. Production deviance adalah penyimpangan produksi, sabotase, pencurian, dan penarikan diri (withdrawal)
3. Abuse against other merupakan penyimpangan/pelanggaran yang meliputi perilaku berbahaya yang ditujukan pada rekan kerja baik secara fisik maupun secara psikologis melalui ancaman, komentar yang buruk atau jelek, mengabaikan orang lain serta mengurangi kemampuan orang lain untuk bekerja secara efektif.
4. Production deviance yaitu penyimpangan pada produksi yang ditunjukkan dengan kegagalan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Penyimpangan produksi lebih ringan dibandingkan dengan sabotase. Penyimpangan produksi memiliki sifat yang lebih pasif daripada sabotase.
5. Sabotase terkait dengan pengrusakan tempat kerja seperti dengan sengaja merusak peralatan kerja atau mengotori peralatan kerja dan pencurian terkait dengan pengambilan property milik organisasi tanpa izin.
6. Penarikan diri (withdrawal) terdiri dari perilaku yang membatasi jumlah waktu dalam bekerja dari yang ditentukan oleh organisasi seperti datang terlambat atau pulang kerja lebih awal.

Robinson dan Bannet (dalam Greenberg & Baron, 2003) menyatakan adanya empat dimensi dari perilaku kerja kontra produktif yaitu :

1. Penyimpangan Properti

Penyimpangan properti merupakan penyimpangan dalam penyalahgunaan barang milik organisasi demi kepentingan pribadi. Perilaku yang dimaksud dalam dimensi ini adalah mencuri atau mengambil barang tanpa izin milik organisasi dan merusak barang milik organisasi.

2. Penyimpangan Produksi

Penyimpangan produksi yaitu perilaku yang melanggar ketentuan atau norma-norma yang berlaku pada organisasi yang harus diselesaikan sebagai tanggung jawab dari seseorang. Perilaku yang termasuk kategori ini adalah mengurangi jam kerja.

3. Penyimpangan Politik

Robinson dan Bennet (dalam Greenberg & Baron, 2003) mengatakan bahwa yang termasuk dalam kategori penyimpangan politik diantaranya seperti memperlihatkan kesukaan terhadap pegawai atau anggota tertentu dalam sebuah organisasi secara tidak adil serta memperlihatkan perilaku tidak sopan.

4. Agresi Individu

Robbin dan Bennet (dalam Greenberg & Baron, 2003) mengatakan jika yang termasuk kedalam kategori agresi individu adalah perilaku seperti *bullying*, berperilaku tidak menyenangkan kepada karyawan lain secara verbal maupun fisik. *Bullying* merupakan tindakan bertujuan menindas, menghina, melecehkan, dan mengganggu karyawan lain. Seringkali tindakan seperti ini disebabkan konflik interpersonal yang terjadi dalam grup kerja.

e) Dampak Perilaku kontra produktif

1. Menurut Cahyani (2016), tinggi rendahnya *workplace deviant behaviour* berpengaruh terhadap menurunnya kinerja perusahaan.
2. Menurut Cahyani (2016), tinggi rendahnya *workplace deviant behaviour* berpengaruh terhadap menurunnya kualitas lingkungan perusahaan.
3. Menurut Djajendra (2016), tinggi rendahnya *workplace deviant behaviour* berpengaruh terhadap melemahkan budaya perusahaan.

3. *Organizational Citizenship Behavior*

a) Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku fungsional, *extra role*, yang merupakan aktivitas sosial yang condong ke arah positif pada suatu individu, kelompok atau organisasi (Dyne, 1995 dikutip dalam Chien, 2004)

Menurut Podsakof et.al (2006), *organizational citizenship behavior* adalah perilaku individu yang bersifat bebas yang tidak secara eksplisit mendapat *reward* dari sistem imbalan formal dan secara keseluruhan mendorong fungsi organisasi menjadi efektif.

Menurut Johns (1996; dalam Budiharjo, 2004) menyatakan jika OCB mempunyai sifat atau perilaku sukarela atau *extra role* behavior yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, tingkah spontan tanpa disuruh atau diperintah, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kerja.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang menunjukkan sikap positif yang secara tidak langsung yang ditunjukkan dengan sikap membantu rekan kerja tanpa mendapatkan imbalan atau *reward* yang mendorong sistem perusahaan menjadi efektif.

b) Arti Penting

Organizational citizenship behavior merupakan bentuk sikap positif yang ditunjukkan oleh tiap karyawan dikarenakan perasaan yang sudah merasakan kepuasan dalam bekerja dan sudah memiliki komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Sikap yang ditunjukkan merupakan bentuk sikap peduli dan saling tolong menolong dalam bekerja di mana apa yang dilakukan pada saat membantu tidak perlu diganti atau dibayar dengan upah. Hal ini menjadikan tiap karyawan merasa nyaman saat bekerja dan tidak merasa sendirian dikarenakan bentuk *teamwork* yang sangat terasa, sehingga mampu menjadikan produktifitas dan efisiensi waktu dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab secara baik.

c) Indikator dan Dimensi

Dimensi *organizational citizenship behavior* yang ditemukan oleh Organ (1998; dala Hoffman, 2007), terdiri dari :

1. Altruism

Menunjukkan suatu perilaku yang mementingkan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadinya. Misalnya, karyawan yang sudah selesai dengan pekerjaannya membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit.

2. *Courtesy*

Menunjukkan suatu sikap membantu orang lain secara sukarela dan bukan karena tugas yang menjadi kewajibannya. Dimensi ini menunjukkan sikap membantu karyawan baru berkaitan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Misalnya, membantu dalam mempergunakan peralatan dalam bekerja. Dimensi ini juga *diebut altruism, peace making* atau *cheerleading*

4. *Civic Virtue*

Terlibat dalam aktivitas organisasi dan peduli terhadap kelangsungan hidup organisasi. Secara sukarela berpartisipasi, bertanggung jawab dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah organisasi demi kelangsungan organisasi. Karyawan juga bersikap aktif dan proaktif dalam mengemukakan gagasan-gagasannya dan ikut mengamati lingkungan bisnis dalam hal ancaman dan peluang. Misalnya, aktif berpartisipasi dalam rapat organisasi.

5. *Conscientiousness*

Suatu perilaku yang menunjukkan upaya sukarela dalam meningkatkan cara menjalankan pekerjaan secara kreatif agar kinerja organisasi meningkat. Perilaku tersebut melibatkan ide kreatif dan inovatif secara sukarela untuk meningkatkan kemampuan dalam bekerja demi peningkatan sebuah

organisasi. Karyawan tersebut melakukan tindakan-tindakan yang menguntungkan organisasi melebihi dari yang disyaratkan, misalnya berinisiatif meningkatkan tingkat kompetensinya, secara sukarela mengambil tanggung jawab diluar hak atau wewenangnya seperti mengikuti seminar dan kursus yang di sediakan organisasi

6. *Sportmanship*

Merupakan suatu bentuk toleransi untuk bertahan dalam suatu keadaan yang tidak menyenangkan tanpa mengeluh. Perilaku ini menunjukkan suatu bentuk toleransi yang tinggi terhadap lingkungan yang kurang menyenangkan.. Menurut Budiharjo (2004) dimensi ini kurang mendapatkan perhatian dalam penelitian empiris. Dikatakan jika *sportmanship* seharusnya mempunyai lingkup dan jangkauan yang luas. Dalam pengertian ini seorang karyawan tidak hanya menahan ketidakpuasan melainkan individu tersebut harus tetap bersifat positif dan rela dalam mengorbankan kepentingannya sendiri demi organisasi yang diemban. Misalnya ketika dirinya tidak merasa nyaman dengan kondisi dan lingkungan pekerjaannya

d) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi

Faktor-faktor yang mempengaruhi timbulnya OCB menurut Erick (2010) antara lain adalah budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati(*mood*), persepsi

terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan bawahan, masa kerja, dan jenis kelamin (*gender*). :

1. Budaya dan Iklim Organisasi

Menurut Organ (1995), terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama yang memicu terjadinya OCB. Sloot (1999) berpendapat bahwa karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka:

- a. Merasa puas dengan pekerjaannya. Dikarenakan tanggung jawab dan beban kerja yang sesuai dengan kemampuan tiap pegawai sehingga menimbulkan perasaan puas pada setiap pegawai
- b. Menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas. Sering dijumpai perlakuan yang berbeda atau pilih kasih dan tidak adil oleh atasan dan pegawai dikarenakan tidak suka dengan karakter maupun kurang setuju dengan kinerja yang dihasilkan oleh pegawai namun jika semua masalah tersebut mampu diatasi oleh pegawai dan sikap atasan yang mampu mengambil keputusan dengan bijak dan mampu

memiliki sikap yang adil tentunya akan saling menguntungkan bagi keduanya antara pegawai dan atasan yang sportif atau adil.

c. Percaya bahwa mereka diperlukan oleh organisasi.

Iklm organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam *job description*, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2. Kepribadian dan Suasana Hati (*Mood*)

Kepribadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual maupun kelompok. George dan Brief (1992) berpendapat bahwa kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh *mood*. Kepribadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat

berubahubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain. Meskipun suasana hati dipengaruhi (sebagian) oleh kepribadian, ia juga dipengaruhi situasi, misalnya iklim kelompok kerja dan faktor faktor keorganisasian. Jadi, jika organisasi menghargai karyawannya dan memperlakukan mereka secara adil serta iklim kelompok kerja berjalan positif maka karyawan cenderung berada dalam suasana hati yang bagus. Konsekuensinya, mereka akan secara sukarela memberikan bantuan kepada orang lain(Sloat,1999).

3. Persepsi terhadap Dukungan Organisasional

Studi Shore & Wayne (1993) menemukan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support / POS*) dapat menjadi prediktor *Organizational Citizenship Behavior*(OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feed back*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Miner (1988) mengemukakan bahwa interaksi atasan bawahan yang

berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan. Riggio (1990) menyatakan bahwa apabila interaksi atasan bawahan berkualitas tinggi maka seorang atasan akan berpandangan positif terhadap bawahannya sehingga bawahannya akan merasakan bahwa atasannya banyak memberikan dukungan dan motivasi. Hal ini meningkatkan rasa percaya dan hormat bawahan pada atasannya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan oleh atasan mereka

5. Masa Kerja

Greenberg dan Baron (2000) mengemukakan bahwa karakteristik personal seperti masa kerja dan jenis kelamin (*gender*) berpengaruh pada OCB. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sommers (1996). Masa kerja dapat berfungsi sebagai prediktor OCB karena variabel-variabel tersebut mewakili “pengukuran” terhadap “investasi” karyawan di organisasi.

Kusumajati (2012) berpendapat bahwa enam faktor – faktor yang memengaruhi munculnya *organizational citizenship behavior (OCB)* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi yang terbentuk dalam sebuah organisasi dapat memengaruhi perilaku kewargaan organisasi. Iklim organisasi yang baik seperti dukungan organisasi, hubungan baik dengan rekan kerja akan membuat karyawan merasa senang. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, mereka akan memberikan umpan balik, umpan balik tersebut termasuk perasaan memiliki yang kuat terhadap organisasi.

2. Kepribadian dan suasana hati

Kepribadian individu sangat berperan dalam perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang memiliki keterbukaan terhadap pengalaman, kesadaran, dan terikat secara emosional dengan organisasi, maka akan cenderung membantu rekan kerja dan atasan dalam hal penyelesaian tugas, memberi semangat dan penguatan serta mencegah masalah dalam bekerja.

3. Dukungan organisasional

Karyawan yang merasa didukung secara keseluruhan oleh organisasi maka karyawan akan

memberikan umpan balik (*feedback*) di dalam organisasi.

4. Kualitas interaksi atasan dan bawahan

Karyawan yang sering berinteraksi atau memiliki tingkat kualitas interaksi dengan atasan dan bawahan yang tinggi akan cenderung membantu melakukan pekerjaan di luar deskripsi kerja karyawan. Sebaliknya, karyawan yang jarang berinteraksi atau memiliki tingkat kualitas interaksi dengan atasan dan bawahan yang rendah maka cenderung melakukan pekerjaan yang rutin saja dari sebuah kelompok kerja.

5. Masa kerja

Masa kerja karyawan menjadi faktor yang memengaruhi OCB karena mewakili pengukuran terhadap investasi karyawan di organisasi. Karyawan yang telah lama bekerja di sebuah organisasi cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi daripada karyawan yang belum lama bekerja di organisasi.

6. Jenis kelamin

Perbedaan persepsi antara pria dan wanita terhadap OCB. Karyawan wanita cenderung

menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria, karyawan wanita menganggap aktivitas – aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

e) Dampak *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dampak dari *organizational citizenship behavior* menurut Podsakoff *et al*, 2006 (dalam Fleenor, 2006) terdiri dari

1. Meningkatkan produktivitas rekan kerja.

Dalam dunia pekerjaan tentunya setiap pegawai memiliki perasaan baik, buruk, puas maupun tidak puas. Dengan begitu tingkat kepedulian dari setiap pegawai mampu menjadi bentuk penanda atau petunjuk bagi perusahaan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat kepedulian yang ditunjukkan oleh tiap individu. Tingginya tingkat kepedulian mampu menjadikan pekerjaan yang dikerjakan sendiri maupun secara *team* akan terasa ringan namun tetap efisien dikarenakan dilakukan bersama demi kemajuan perusahaan tersebut.

2. Meningkatkan produktivitas manajer.

Manajer memiliki tanggung jawab besar di dalam perusahaan. Berbagai keputusan harus ditentukan dengan bijak dan tepat oleh manajer demi kemajuan perusahaan yang dibawahi. Manajer akan merasa terbantu dan mampu menjalankan tugasnya secara produktif apabila seluruh karyawan mampu mengerjakan kewajibannya dengan baik dan benar. Tidak hanya mementingkan diri sendiri namun juga membantu rekan kerja dalam mengatasi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi.

Secara keseluruhan beban dan tanggung jawab yang diemban oleh tiap karyawan merupakan bagian dari maju dan berkembangnya suatu perusahaan dikarenakan tugas yang dikerjakan mampu selesai secara tepat waktu dan tepat dalam pengerjaan atau sebaliknya. Dalam hal ini pentingnya memiliki sikap *organizational citizenship behavior* adalah mampu menghemat tenaga kerja ada di dalam perusahaan dengan wujud

sikap saling peduli, membantu satu sama lain tanpa upah tambahan bagi karyawan yang melakukan hal tersebut. Hal ini disebabkan karena karyawan juga ingin memajukan dan mengembangkan perusahaan secara *team* tidak dengan keegoisan tiap individu supaya terlihat menjadi yang paling hebat.

4. Meningkatkan efektivitas organisasi

Organizational citizenship behavior merupakan bentuk peduli rekan kerja satu sama lain. Perilaku seperti ini jelas sangat membantu keefektifitasan kerja di dalam sebuah perusahaan dikarenakan sikap loyalitas dan komitmen serta tanggung jawab yang tinggi oleh tiap individu. Sikap ini mampu membangun kecocokan dan *team work* yang baik dalam menyelesaikan tugas yang dikerjakan.

Sehingga setiap karyawan yang merasa kesulitan dalam menyelesaikan tugas dengan perasaan tidak canggung ataupun sungkan akan meminta tolong rekan kerja untuk membantu namun tidak sedikit dijumpai sikap proaktif dan inisiatif dalam membantu sangat tinggi jika sudah tertanam budaya *organizational citizenship behavior* di

dalam suatu perusahaan sehingga mampu meningkatkan keefektifitasan kerja.

5. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Beradaptasi dengan lingkungan tentunya sangat berkaitan dengan adanya budaya *organizational citizenship behavior* di dalam suatu perusahaan dikarenakan jika setiap karyawan di suatu perusahaan sudah memiliki budaya *organizational citizenship behavior* tentunya akan mampu mengerti betapa pentingnya adaptasi pada perubahan lingkungan, baik lingkungan menjadi sangat ketat ataupun sangat keras setiap karyawan tentunya memiliki cara masing-masing untuk mengatasi masalah ini supaya tetap berada di jalur yang produktif dalam bekerja. *Organizational citizenship behavior* terdiri dari faktor-faktor yang mampu mendukung dalam perubahan lingkungan.

Perubahan lingkungan terjadi bisa sewaktu-waktu oleh karena itu sangat penting untuk beradaptasi dalam perubahan lingkungan untuk memajukan citra maupun kualitas perusahaan tersebut.

B. Kerangka Konsep Hasil Penelitian Terdahulu dan Hipotesis

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kontra produktif di tempat kerja

Kepuasan kerja merupakan sifat atau perasaan senang yang dimiliki oleh setiap karyawan di tempat kerja.. Hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku kontra produktif mampu dilihat dari gaji yang tinggi maupun rendah akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam penyelewengan aset. Hal ini mampu terjadi jika karyawan merasakan tidak puas mengenai gaji maka karyawan berpeluang dalam menyelewengkan aset dalam bentuk mencuri ataupun korupsi. Jadi hal tersebut mampu merugikan perusahaan dan menurunkan efektifitas kerja.

Penurunan hipotesis ini didukung oleh penelitian terdahulu milik Arfah (2015), Silva, M.V (2017), F.Omar, F.W Halim, A.Z Zainah, H. Farhadi, R. Nasir And R. Khairudin (2011)

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu Kepuasan Kerja terhadap Perilaku kontra produktif Di Tempat Kerja

Judul, Peneliti dan Tahun	Hasil
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kontra Produktif Dan Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Baitul Maal Wat Tamwi (BMT) Di Provinsi Jawa Timur) Arfah 2015	Kepuasan kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>workplace deviant behaviour</i> .
<i>Stress And Job Satisfaction As Antecedents Of Workplace Deviant Behavior (2011) F.Omar, F.W Halim, A.Z Zainah, H. Farhadi, R. Nasir And R. Khairudin</i>	Terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan perilaku kontra produktif
<i>Stress And Job Satisfaction As Antecedents Of Work Place Deviant Behavior</i> Silva, M.V (2017)	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>workplace deviant behavior</i> .

Berdasarkan logika hubungan antara kepuasan kerja dengan perilaku kontra produktif, didukung dengan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian pertama disusun adalah:

H1 : Diduga ada pengaruh negatif signifikan antara kepuasan kerja terhadap perilaku kontra produktif

2. Pengaruh perilaku kontra produktif di tempat kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

Perilaku kontra produktif di tempat kerja merupakan bentuk tindakan yang menunjukkan penyelewengan terhadap norma-norma di dalam dunia kerja terutama di tempat kerja.. *Organization citizenship behavior* adalah aktivitas sosial yang condong ke arah positif pada suatu organisasi. Hal ini berkaitan dengan di tunjukkan beberapa indikasi yang terlihat dari perilaku karyawan seperti penyimpangan aset dan perilaku kontra produktif yang datang dari diri karyawan itu sendiri sehingga karyawan merasa enggan bahkan saling menjatuhkan nama baik rekan kerja di tempat mereka bekerja. Tentunya masalah seperti ini akan menurunkan efektifitas kinerja karyawan dan akan menghambat lajunya perkembangan perusahaan menjadi lebih baik.

Penurunan hipotesis ini didukung oleh penelitian terdahulu milik Zigham Ullah Bukhari (2009), Arfah (2015), Suzy Fox, Paul E. Spector, Angeline Goh, Kari Bruursema dan Stacey R. Kessler (2012)

Tabel 2.2
Peneliti Terdahulu Perilaku Kontra produktif Terhadap
Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Judul, peneliti dan tahun	Hasil
Relationship Between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior In The Geographical Context Of Pakistan Zirgham Ullah Bukhari (2009)	Perilaku kontra produktif berhubungan negatif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i>
The Deviant Citizen: Measuring Potential Positive Relations Between Counterproductive Work Behaviour And Organizational Citizenship Behaviour Suzy Fox, Paul E. Spector, Angeline Goh, Kari Bruursema ⁴ And Stacey R. Kessler (2012)	Perilaku kontra produktif berpengaruh positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i>
Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Kontra Produktif Dan Organizational Citizenshipbehavior (Studi Pada Baitul Maal Wat Tamwi (Bmt) Di Provinsi Jawa Timur) Arfah (2015)	Perilaku kontra produktif berpengaruh negatif terhadap OCB

Berdasarkan logika hubungan antara perilaku kontra produktif di tempat kerja terhadap *Organizational citizenship behavior*, didukung dengan beberapa peneliti terdahulu maka hipotesis penelitian ketiga yang disusun adalah:

H2: Diduga ada pengaruh negatif antara perilaku kontra produktif di tempat kerja terhadap *organizational citizenhip behavior*

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*

Kepuasan kerja merupakan bentuk seberapa baik karyawan dalam menjalankan tugasnya sehingga setiap karyawan akan bekerja sesuai dengan tanggung jawabnya. *Organization citizenship behavior* adalah perilaku kewargaan organisasi yang mana perilaku tersebut timbul dari diri karyawan dalam bentuk saling tolong menolong antara

rekan kerja maupun dengan bentuk toleransi terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Hal tersebut bisa dilihat dari indikasi yang ditunjukkan dari sikap karyawan seperti karyawan yang nyaman dengan pekerjaan itu sendiri akan menimbulkan rasa menolong secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan dari rekan kerja maupun atasan dikarenakan karyawan tersebut sudah memiliki kepuasan dalam bekerja.

Penurunan hipotesis ini didukung oleh penelitian terdahulu milik Rahmawati, Thatok Asmony, Djoko Suprayetno (2015), Yoga Putrana Azis Fathoni, Moh. Mukeri Warso (2016), Albertus Agung Wibisono (2017)

Tabel 2.3
Peneliti Terdahulu Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Judul, Peneliti dan Tahun	Hasil
Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> (Studi Pada Guru Non Pns Smkn Se-Kabupaten Sumbawa Barat) Rahmawati Thatok Asmony Djoko Suprayetno (2015)	Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB Guru non PNS SMKN se-Kabupaten Sumbawa Barat.
Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Gelora Persada Mediatama Semarang Yoga Putrana Azis Fathoni Moh Mukeri Warso (2016)	Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> Pada Perawat Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau Feny Maulidia Kasmiruddin2 (2018)	Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> perawat Rumah Sakit Jiwa Tampan Provinsi Riau.
Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Semangat Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> Pada Karyawan Hotel Comfort Dumai Albertus Agung Wibisono (2017)	Kepuasan Kerja Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan Pada Hotel Comfort Dumai,

Berdasarkan logika hubungan antara kepuasan kerja dengan Organizational Citizenship Behavior, didukung dengan beberapa penelitian terdahulu maka hipotesis penelitian kedua yang disusun adalah:

H3: Diduga ada pengaruh positif antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan perilaku kontra produktif sebagai variabel mediasi.

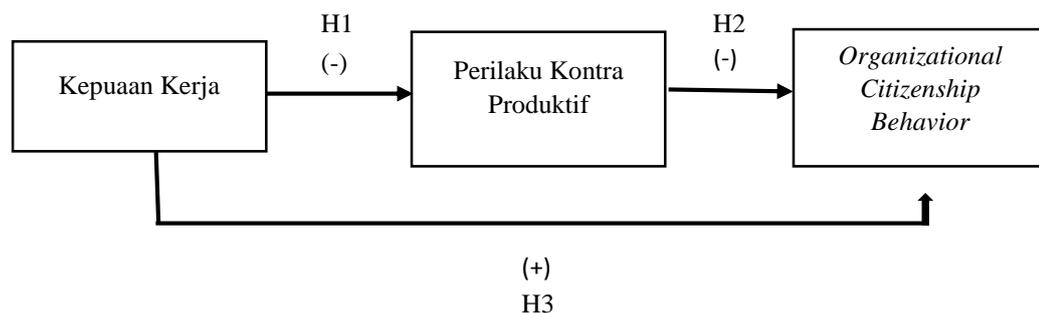
Kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan senang seorang karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan di mana perasaan tersebut timbul karena karyawan memperoleh *feedback* yang sesuai dari perusahaan tempat mereka bekerja. Perilaku kontra produktif merupakan sifat yang datang dari perilaku karyawan itu sendiri di mana perilaku tersebut cenderung negatif yang mengarah untuk melanggar norma-norma yang berlaku di perusahaan maupun lingkungan sekitar. *Organization citizenship behavior* merupakan sikap kewargaan yang ditunjukkan karyawan pada perusahaan.

Ketika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi tentu akan memiliki sifat *organizational citizenship behavior* yang tinggi juga, namun dengan adanya perilaku kontra produktif sebagai mediasi akan mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Ketika karyawan memiliki

kepuasan kerja yang tinggi dan karyawan tersebut memiliki perilaku kontra produktif pada dirinya akan membuat karyawan tersebut memiliki *organizational citizenship behavior* yang rendah. Ketika karyawan di tempat kerja memiliki kesempatan mendapatkan promosi yang kecil akan menimbulkan hubungan yang kurang harmonis antara atasan dan bawahan sehingga akan menurunkan tingkat *organizational citizenship behavior*.

C. Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti dapat menggambarkan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.1
Model Penelitian

Penjelasan:

Kepuasan kerja dan perilaku kontra produktif di tempat kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Perilaku kontra produktif dapat memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.