

## BAB II LANDASAN TEORI

### A. Diskripsi Teori

#### 1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

##### a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Organ *Organizational Citizenship Behavior* atau sering disingkat sebagai OCB adalah perilaku diluar pekerjaan formal tetapi dapat mendukung fungsi dari organisasi secara efektif. *Organizational citizenship behavior* ialah tindakan individu yang dapat mendukung kelancaran operasi organisasi tanpa secara langsung menghasilkan imbalan formal<sup>1</sup>.

Organ memperkenalkan istilah *organizational citizenship behavior* sebagai kinerja yang berkontribusi pada lingkungan sosial dan psikologis di mana tugas dilakukan, kemudian definisi ini diperluas menjadi perilaku pribadi yang dihargai oleh sistem penghargaan terstruktur dan mungkin diskresioner, implisit, atau eksplisit, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi<sup>2</sup>.

Organisasi pada umumnya perlu mengandalkan keterlibatan karyawan yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* untuk mempromosikan budaya kerja positif, untuk melestarikan sumber daya organisasi, dan untuk membantu masalah yang terkait dengan pekerjaan<sup>3</sup>. *Organizational citizenship behavior* dapat mensuport orang untuk tampil secara impulsif selama aktivitas dan berikan mereka bantuan dengan kooperatif, informal, ada kolaborasi, dan didukung oleh pemimpinnya.

---

<sup>1</sup> Kadek Diah Candra Dewi dan I Gede Riana, 207

<sup>2</sup>Tutut Wahyudi, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Survei Pada PT Mulia Mega Makmur,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani* 3, no. 2 (2021): 5.

<sup>3</sup> Navneet Kaur dan Lakhwinder Singh Kang, “Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction,” *IIMB Management Review* 33, no. 4 (2021): 350.

Dari pengertian diatas disimpulkan bahwasanya, *organizational citizenship behavior* merupakan tindakan karyawan yang memberi loyalitasnya kepada suatu instansi secara sukarela, atau perilaku seorang karyawan yang mau mengerjakan tugas diluar tanggung jawabnya demi untuk kemajuan suatu organisasi, yang sifatnya konstruktif, dan dihargai oleh suatu instansi tetapi tidak secara langsung dengan tugas formal individu. *organizational citizenship behavior* merupakan bentuk sukarela dari hati dan bukanlah suatu kewajiban kerja yang harus dilakukan oleh seorang karyawan.

**b. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Podsakoff dan MacKenzie dikuitip dalam Fory Armin Naway, manfaat *organizational citizenship behavior* adalah sebagai berikut :

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja, yang lebih spesifik:
  - a) Pekerja yang membantu rekan kerja dapat mempercepat penyelesaian tugas oleh teman kerja
  - b) Perilaku membantu yang dilakukan oleh rekan kerja tersebut, akan dapat membentuk iklim pada karyawan dalam unit lain, sehingga hal yang bersifat positif tersebut akan ditiru oleh karyawan lainnya.
- 2) Meningkatkan produktifitas pimpinan:
  - a) Karyawan menunjukkan kesukarelaan atau *civic virtue*, yitu menunjukkan dukungan terhadap organisasi secara profesional, dan membantu eksekutif mendapatkan ide dan proposal untuk meningkatkan efektivitas organisasi.
  - b) Pekerja yang dalam rangka menumbuhkan suasana kerja yang positif, bersikap sopan dan menahan diri untuk tidak berdebat dengan rekan kerjanya.
- 3) Menghemat sumber daya yang dipunyai perusahaan seluruhnya. Saat anggota staf berkolaborasi guna menyelesaikan masalah di tempat kerja, manajer tidak perlu terlibat.

- 4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok, meningkatkan semangat berupa moril dan keeratan kelompok
- 5) Berubah menjadi alat yang berguna untuk mengatur tugas untuk kelompok kerja. Sikap *civic virtue* yang ditunjukkan oleh anggota organisasi yaitu dengan ikut aktif berpartisipasi dalam pertemuan atau membantu koordinasi antar anggota kelompok
- 6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang terbaik, sikap *organizational citizenship behavior* yang dapat meningkatkan moril dan menimbulkan keeratan para anggota organisasi, sehingga menimbulkan sikap saling memiliki. Dan juga sikap *sportsmanship* akan meningkatkan loyalitas karyawan pada anggota organisasi
- 7) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, anggota organisasi akan saling membantu rekan kerja yang tidak hadir akan membuat kestabilan kinerja
- 8) Meningkatkan kapasitas organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi<sup>4</sup>.

Fungsi perilaku kewarganegaraan atau *organizational citizenship behavior* mempunyai dampak kuat terhadap organisasi, *organizational citizenship behavior* dapat meningkatkan produktivitas SDM dalam organisasi, mempertahankan kinerja anggota dengan baik. Namun *organizational citizenship behavior* belum tentu memiliki kontribusi terhadap suatu organisasi, dikarenakan belum tentu semua anggota organisasi dapat memberikan peran ekstra sesuai *organizational citizenship behavior* ini pada interaksi mereka di organisasi tertentu

**c. Bentuk-bentuk *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut pendapat Organ, terdapat tiga bentuk utama *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu sebagai berikut:

---

<sup>4</sup> Fory Armin Naway, *Organizational Citizenship Behavior* (Gorontalo: Ideas Publishing, 2017), 16.

- 1) Kepatuhan (*Obedience*), adalah pola pikir yang menunjukkan rasa kepatuhan terhadap peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan, seperti uraian tugas, struktur organisasi, dan kebijakan personalia dan dapat ditunjukkan dengan ketepatan waktu masuk kerja dan juga penyelesaian tugas secara tepat waktu
- 2) Loyalitas (*Loyalty*), adalah sikap menunjukan kesetiaan kepada organisasi secara menyeluruh, termasuk dalam upaya mempertahankan organisasi.
- 3) Partisipasi (*Participation*), merupakan sikap tanggung jawab anggota organisasi terhadap keterlibatannya dalam keseluruhan proses keorganisasian<sup>5</sup>.

**d. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* mempunyai struktur kompleks. Organ mengidentifikasi *organizational citizenship behavior* ke dalam 5 dimensi yakni, *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportmanship*, penjelasannya sebagai berikut :

- 1) *Altruism* yakni tindakan sukarela dan bebas membantu anggota staf lain dengan tugas-tugas yang secara langsung relevan dengan kegiatan operasional organisasi.

Indikatornya antara lain:

- a) Bersedia membantu rekan kerja yang *overload*
  - b) Bersedia membantu rekan kerja baru untuk beradaptasi
  - c) Bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan
- 2) *Courtesy* yaitu, perilaku bertujuan untuk mencegah timbulnya masalah antar rekan kerja di dalam organisasi, diwujudkan dengan karyawan yang menerima nasehat dari bos atau kolega lainnya, sebelum pengambilan keputusan untuk menyelesaikan suatu masalah.

Indikatornya antara lain sebagai berikut :

---

<sup>5</sup>Muhdar, *Organizational Citizenship Behavior Perusahaan* (Gorontalo: Sultan Amai Press, 2015). 18

- a) Bersedia berbagi pengetahuan kepada rekan kerja
  - b) Mengingatkan rekan kerja atas pelanggaran aturan
  - c) Mengingatkan rekan kerja untuk rehat sejenak
  - d) Menghormati hak rekan kerja
- 3) *Concientiousness* yakni sikap yang terpenuhinya standar minimal untuk posisi yang dicari perusahaan, seperti yang ditunjukkan oleh ketepatan waktu, efisiensi, kebenaran, dan ciri-ciri lainnya.

Berikut beberapa indikatornya :

- a) Bersedia untuk menambah waktu tanpa dipaksa;
  - b) Berusaha untuk menjaga reputasi organisasi;
  - c) Cukup bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan pada hari libur;
  - d) Dengan penuh semangat menjawab telepon pimpinan
- 4) *Civic virtue*, perilaku yang mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab dan terlibat dengan organisasi, ditunjukkan oleh tindakan individu seperti membuat rekomendasi bermanfaat untuk meningkatkan kinerja tim dan secara aktif mengambil bagian dalam acara yang diselenggarakan oleh organisasi.

Indikatornya antara lain sebagai berikut :

- a) Bersedia menjadi panitia acara yang diselenggarakan organisasi
  - b) Bagikan info bermanfaat dengan rekan kerja
  - c) Berkontribusi secara aktif dalam pelatihan untuk mendukung ketenagakerjaan
- 5) *Sportmanship* yakni tindakan yang memiliki persepsi yang baik terhadap suatu organisasi dan menahan diri dari mengangkat isu-isu mengenai

kondisi kerja yang kurang baik atau hal-hal lain yang dapat merusak reputasi perusahaan<sup>6</sup>.

Indikatornya antara lain sebagai berikut :

- a) Tidak menyalahkan orang lain atas kegagalannya
- b) Fokus pada masalah dibanding melempar kesalahan ke rekan kerja
- c) Meskipun lingkungan kurang baik tetapi tidak mengeluh

**e. Organizational Citizenship Behavior dalam Islam**

*Organizational Citizenship Behavior* juga perilaku yang sejalan dengan prinsip Islam; Islam menyatakan dalam Al-Qur'an bahwa umat Islam harus sama-sama mendukung untuk melakukan perbuatan baik, terutama dalam sebuah organisasi, karena untuk keberhasilan dalam suatu organisasi perlu adanya kerja sama antar anggota.

Seperti halnya yang dijelaskan dalam surat At-Taubah ayat 105, sebagai berikut :

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَبْرِي اللّٰهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَى  
 عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya : Dan katakanlah, “Bekerja keras dan Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman akan melihatnya. Ketika Anda kembali kepada Allah, Yang Mengetahui apa yang nyata dan apa yang tidak, Dia akan memberi tahu Anda tentang apa yang telah Anda lakukan”.(QS. Taubah :105).

Pada ayat di atas diungkapkan bahwa perintah beramal saleh harus selalu dilaksanakan, baik secara terang-terangan maupun secara diam-diam, karena amal apapun yang telah dikerjakan, baik atau buruk maka hal tersebut Allah yang Maha mengetahui menjadi saksi.

Orang yang sungguh-sungguh dalam bekerja, maka ia akan bekerja dengan baik dan profesional, ia tidak

---

<sup>6</sup> I Gede Aryana Mahayasa dan I Wayan Suartina, “Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Peningkatan Pencapaian Tujuan Organisasi: Sebuah Kajian Literatur,” *Jurnal Ilmu Manajemen* 9, no. 2 (2019): 18.

hanya memperoleh keuntungan material saja, tetapi juga mendapatkan keuntungan spiritual, karena bekerja merupakan upaya kemanusiaan kita untuk menunjukkan kualitas diri kita dihadapan Allah SWT.

Diana menyatakan bahwa unsur-unsur *organizational citizenship behavior* menyatakan bahwa perilaku harus sesuai dengan ajaran Islam, terutama yang berkaitan dengan membantu orang lain, bertindak secara moral, menahan diri dari menyakiti mereka, menjunjung tinggi kepentingan umum, dan menjaga disiplin, dan loyalitas kepada penguasa, serta sifat-sifatnya *organizational citizenship behavior* jika dilihat dalam perspektif Islam :

a) *Altruisme* (Taawun)

Seorang muslim harus selalu membantu sesama muslimnya, karena Allah SWT berfirman bahwa siapapun yang membantu orang lain akan mendapat pahala. Muslim meriwayatkan hadits berikut:

*Nabi bersabda : "Di akhirat, Allah akan meringankan kesulitan orang-orang yang meringankan penderitaan sesamanya; demikian pula, Dia akan meringankan kesulitannya sendiri dalam kehidupan ini dan selanjutnya; dan terakhir, Dia akan membantu hambanya dalam membantu saudaranya jika dia bisa menutup aib kaum muslimin" (H.R.Muslim:4867).*

Hadits tersebut memberikan penjelasan bahwasanya setiap manusia harus berbuat baik terhadap sesama, harus saling membantu satu sama lain tanpa memperoleh imbalan apapun, karena itu termasuk perbuatan ikhlas yang harus dilakukan oleh anggota organisasi kepada anggota organisasi lainnya.

b) *Sportif*

Sportif dapat diartikan sebagai sikap positif seseorang jika keyakinan yang disampaikan tidak dianut oleh orang lain, rela mengorbankan kepentingan pribadi demi organisasi dan tidak menolak gagasan orang lain. Oleh karena itu, Al-Qur'an menganjurkan untuk saling menasihati dalam upaya mengingatkan

satu sama lain jika terjadi kesalahan sebagai manusia, (juga dilihat QS al ashr 103:1-3)

*Rasulullah bersabda : " Saya ditugaskan untuk menjaga shalat, menunaikan zakat, dan menasehati sesama muslim." (HR.Bukhori;55)*

Hadits tersebut mengajarkan bahwa tindakan saling menasihati dengan perintah untuk berdoa dan membayar zakat adalah perilaku yang signifikan. Dalam hadits, menasihati bisa didefinisikan sebagai memberi usulan guna perbaikan orang dan organisasi. Nabi memberi pesan bahwa dalam masyarakat, orang saling memberi nasihat dan saling mengajari tentang hal-hal yang tidak mereka ketahui, dan bahwa dalam sebuah organisasi, orang tidak boleh mengutamakan emosi mereka dan sebaliknya menerima sudut pandang orang lain.

c) *Courtesy* (Persaudaraan)

Untuk menjaga keutuhan persahabatan, seorang muslim harus mencintai saudaranya seperti dia mencintai dirinya sendiri. Dalam riwayat Bukhari tentang sebuah hadits:

*Nabi bersabda : " Seseorang yang tidak mencintai orang lain sebanyak dia mencintai dirinya sendiri bukanlah seseorang yang bisa dipercaya" (HR.Bukhori;12)*

Dari hadits diatas dipahami bahwasanya kita tidak boleh egois sebagai manusia, dan sebagai umat Islam, kita harus mencintai orang lain seperti kita mencintai diri kita sendiri. Maka tentunya tidak akan ada timbal balik sakit hati, dengki, atau dengki, tetapi akan selalu menjaga sikap persaudaraan, dengan membantu ketika dibutuhkan, memberi nasihat, masukan, dan nasehat, yang merupakan salah satu syarat seorang muslim karena perilaku tersebut. merupakan ciri khas seorang muslim.

d) *Civic Virtue*

Setiap muslim diharuskan peduli dengan sesama dan ketika seorang muslim mendapatkan undangan atau rapat maka, wajib memenuhi undangan



ketika tidak ada suatu halangan. Bukhori meriwayatkan hadits:

*"Nabi memerintahkan dan melarang tujuh hal: menjenguk orang sakit, merawat kuburan, berdoa bagi orang yang bersin, memberi salam, membantu orang yang teraniaya, menerima undangan, dan menghormati perjanjian." (H.R Bukhori; 4777)*

Hadits ini mengarahkan seseorang pada kesimpulan bahwa umat Islam harus memperlakukan orang lain dengan kebaikan, bahkan dengan cara yang paling kecil, misalnya, dengan mendoakan seseorang yang bersin hingga memenuhi undangan, rapat, dan menjaga janji, yang dapat dipahami sebagai disiplin waktu.

e) *Conscientiousnes (mujahadah)*

Seorang Muslim harus saleh, pekerja keras, dan bebas berlomba dalam kebajikan. Kisah Muslim meriwayatkan seperti ini:

*Rasulullah bersabda : " Setiap perbuatan sebenarnya tergantung pada keikhlasan niat seseorang. Seseorang yang berhijrah untuk kepentingan Allah dan Rasul-Nya melakukannya atas nama Allah dan Rasul-Nya; orang yang berhijrah untuk dunia dan wanita yang ingin dinikahnya adalah untuk dunia dan dunia." (Diceritakan dalam dua kitabnya yang paling shahih dari semua kitab hadits oleh dua orang ahli hadits: Abu Abdullah Muhammad bin Ismail bin Ibrahim bin Mughirah bin Bardizbah Al Bukhori dan Abdul Husain Muslim bin Al Hajjaj bin Muslim Al Qusyairi An Naisaburi Muslim No.1907 dan Bukhori No.1)*

Hadits tersebut mengisyaratkan bahwa semua perbuatan harus dilakukan dengan niat yang kuat agar dapat dilaksanakan dengan sungguh-sungguh<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Susi Adiawaty, "Dimensi-Dimensi *Organizational Citizemship Behavior* dalam Perspektif Islam". *Jurnal Manajemen Bisnis* 24, no 1 (2021) : 136

## 2. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Luthans kepuasan kerja adalah, suatu keadaan senang atau emosi seseorang yang positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja<sup>8</sup>. Kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan yang positif bagi organisasi, sehingga dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa nyaman dan senang berada dalam lingkungan organisasi dan juga dapat penghargaan dari hasil jerih payahnya<sup>9</sup>.

Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap positif orang pada pekerjaannya dan juga menjadi output koreksi terhadap karakteristiknya. Seseorang yang senang dengan pekerjaannya akan memiliki sikap dan perasaan yang positif terhadapnya, sedangkan seseorang yang tidak senang dengan pekerjaannya akan memiliki sikap dan perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap positif orang padapekerjaannya dan juga menjadi output evaluasi terhadap karakteristiknya. Seseorang yang senang dengan pekerjaannya akan memiliki sikap dan perasaan yang positif terhadapnya, sedangkan seseorang yang tidak senang dengan pekerjaannya akan memiliki sikap dan perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya<sup>10</sup>.

Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap seorang karyawan yang cenderung jarang absen, karena memiliki rasa puas dalam berkontribusi positif pada organisasi, begitupun sebaliknya karyawan yang tidak merasa puas, cenderung akan sering absen, dan dapat mengalami stress yang akan mengganggu pekerjaan dan rekan kerjanya<sup>11</sup>.

---

<sup>8</sup> Marbawi Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Ljokseumawe: UNIMAL Press, 2016),75.

<sup>9</sup> Kadek Diah Candra Dewi dan I Gede Riana, 207

<sup>10</sup> Meithiana Indrasari, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi , Kreatifitas Individu, dan Karakteristik Pekerjaan* (Yogyakarta : Indomedia Pustaka, 2017), 39

<sup>11</sup> Trinovela Simanjuntak dan Vera Sylvia Saragi Sitio, “Pengaruh Knowledge Sharing dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan tindakan mengungkapkan perasaan senang, atau kesenjangan antara apa yang diperoleh dengan apa yang diharapkan. Jika tanggungjawab dan tugas seseorang telah dijalankan dengan baik dan puas akan hasil kinerjanya, maka perasaan dan sikap senang akan muncul selama bekerja, begitupun sebaliknya<sup>12</sup>.

Setiap orang yang bekerja pasti melibatkan dua hal, yaitu dirinya sendiri dan organisasi, sehingga dukungan organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, setiap orang pasti berkontribusi kepada organisasi dengan kemampuan yang dimiliki.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Sharma dan Candra dikutip dalam Meithiana Indrasari, menyatakan bahwa ada 5 (lima) macam teori kepuasan kerja, yang dijelaskan sebagai berikut :

##### 1) *Teori need fulfilment*

Menurut pengertian ini, penghargaan karyawan dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja mereka karena mereka akan senang menerima sesuatu yang mereka butuhkan. Tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaannya meningkat seiring dengan tingkat pemenuhan kebutuhannya.

##### 2) *Teori equity*

Menurut pandangan ini, orang akan puas jika mereka percaya telah menerima keadilan (*equity*). Ide ini membagi *equity* menjadi tiga elemen., yakni :

a) *Input*, karyawan menganggap *input* sebagai sesuatu yang signifikan yang akan membantu mereka dalam pekerjaannya, seperti pelatihan kerja.

b) *Out comes*, adalah suatu hal yang dirasa oleh karyawan sebagai dampak dari pekerjaan mereka, seperti kompensasi.

---

Karyawan Narma Toserba, Narogong Bogor,” *Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen* 2, no. 1 (2021): 44.

<sup>12</sup> Sunarta, “Pentingnya Kepuasan Kerja,” *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi* 16, no. 2 (2019): 65.

- c) *Comparisons person*, merupakan komparasi antara *input* dan *out comes* yang diperoleh, karena pegawai yang puas atau tidak puas merupakan konsekuensi membandingkan *input-output* dirinya dengan pegawai lain, maka pegawai tersebut akan merasa puas jika hasil perbandingannya sama, begitu pula sebaliknya.
- 3) *Teori discrepancy*  
Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dengan kenyataannya yang terjadi, sikap pegawai terhadap pekerjaannya tergantung dengan ketidaksesuaian yang dirasakan.
- 4) *Teori motives ; two factor*  
Terdapat dua faktor yang dapat menjadi pengukur kepuasan dan ketidakpuasan pegawai, yakni sebagai berikut :
- Faktor *maintenance* atau *dissatisfaction factor*, merupakan aspek memberikan perawatan bagi mereka yang mencari kedamaian fisik, seperti gaji, posisi, stabilitas pekerjaan, kualitas pengawasan, peraturan organisasi, hubungan interpersonal antara rekan kerja dan atasan, dan kondisi kerja.
  - Faktor motivator atau *satisfaction factor* dari segi persyaratan psikologis karyawan, aspek ini merupakan penghargaan bagi karyawan seperti prestasi dan pengakuan terhadap tugas itu sendiri.
- 5) *Teori social referance-group*  
Teori ini berpendapat bahwa jika kerja dilakukan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan keinginan individu dalam suatu kelompok, maka seseorang akan puas dengan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya.<sup>13</sup>

### c. Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi kepuasan kerja menurut Luthans ada 5, yakni dapat dijelaskan sebagai berikut :

---

<sup>13</sup> Meithiana Indrasari, 42-43.

- 1) Gaji. Berkaitan dengan hasil kerja yang diperoleh karyawan atas pekerjaan yang dilakukan. Gaji yang diperoleh karyawan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan dasar saja tetapi juga dapat memenuhi kebutuhan lain, oleh karena itu gaji yang diterima karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nominal, bersifat mengikat, menimbulkan semangat, dan diberikan secara adil.

Indikator gaji sebagai berikut :

- a) Kebutuhan dasar
  - b) Sebagai apresiasi dari perusahaan
- 2) Pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan harus membuat karyawan nyaman, dapat memberikan kesempatan belajar bagi karyawan, dan karyawan juga dapat memiliki kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Pekerjaan yang terlalu mudah akan membuat karyawan merasa jenuh, namun jika pekerjaan terlalu berat, hal tersebut akan membuat karyawan mudah tertekan.

Indikator pekerjaan itu sendiri sebagai berikut :

- a) Pekerjaan yang menarik
  - b) Kesempatan untuk belajar
  - c) Tanggung jawab
  - d) Peluang untuk maju
- 3) Promosi yakni prosedur untuk memajukan organisasi dari satu posisi ke posisi yang lebih senior. Peluang promosi dapat memengaruhi kebahagiaan kerja karyawan karena disertai dengan peningkatan kewajiban, tanggung jawab, dan wewenang daripada posisi sebelumnya.

Indikator promosi sebagai berikut :

- a) Promosi atas dasar hasil pekerjaan
  - b) Promosi jabatan
  - c) Lingkungan kerja
- 4) Pengawasan. Dalam menjalankan pengawasan, seorang atasan dapat menunjukkan sikap perhatian dan partisipasi yang baik kepada pegawai, dengan mengajak pegawai ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, hal tersebut dapat memberikan kepuasan kerja pada pegawai.

Indikator pengawasan sebagai berikut :

- a) Kepedulian pimpinan kepada anggota organisasi
  - b) Adanya komunikasi
  - c) Mengajak anggota berkontribusi dalam mengambil putusan
- 5) Rekan kerja. Memiliki rekan kerja yang mudah diajak berbagi ide dan bekerja sama dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi karyawan lainnya. Rekan kerja seperti ini akan membuat tugas lebih mudah.<sup>14</sup>

Indikator rekan kerja sebagai berikut :

- a) Adanya dukungan yang baik
- b) Adanya kerjasama antar rekan kerja
- c) Adanya kenyamanan
- d) Adanya saran yang baik diberikan oleh rekan kerja
- e) Saling membantu antar rekan kerja

### 3. Iklim Organisasi

#### a. Pengertian Iklim Organisasi

Stringer mendefinisikan iklim organisasi sebagai sekumpulan karakteristik lingkungan kerja yang terukur yang dirasakan oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung di lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi motivasi kerja.<sup>15</sup> Suasana organisasi menentukan dapat atau tidaknya pegawai melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan prosedur. penyesuaian iklim organisasi dapat memiliki dampak yang signifikan, dan penyesuaian yang lebih baik dapat meningkatkan kemampuan anggota organisasi untuk beroperasi sebagai sebuah tim.<sup>16</sup>

Iklim organisasi sebagai suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya sehingga dapat mempengaruhi perilakunya di dalam organisasi<sup>17</sup>.

<sup>14</sup> Meithiana Indrasari, 46-47.

<sup>15</sup> Syahla Yulfianta, 4

<sup>16</sup> I Made Dika Mahendra dan Ida Bagus Ketut Surya, 4662

<sup>17</sup> Arie Ambarwati, *Perilaku Dan Teori Organisasi* (Malang: MNC Publishing, 2018), 94

Iklim organisasi sebagai persepsi yang melekat dalam anggota organisasi terhadap kejadian, praktek dan prosedur, semua perilaku mendapatkan penghargaan dan dukungan<sup>18</sup>. Iklim organisasi dapat dipandang sebagai dimana setiap anggota organisasi baik individu maupun kelompok menghasilkan sebuah perilaku yang membentuk lingkungan.

Iklim organisasi tidak hanya berbeda karakter strukturnya, namun berbeda pula dalam sikap dan kepercayaan orang-orang yang bekerja di dalamnya, kuat atau tidaknya iklim organisasi sangat penting karena memiliki beberapa manfaat, yaitu dapat menjadi perekat yang mempersatukan organisasi, sehingga akan berdampak pada prestasi kerja<sup>19</sup>.

#### **b. Manfaat Iklim Organisasi**

Iklim organisasi memiliki peran dan manfaat yang sangat penting bagi organisasi karena dapat menunjukkan cara hidup suatu organisasi, yang dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan, sehingga anggota organisasi akan merasa nyaman jika organisasi berjalan dengan lancar.

Manfaat lain dari iklim organisasi adalah membahas hubungan interpersonal di dalam organisasi. Perilaku karyawan meliputi motivasi kerja, keterlibatan, dedikasi, stres, disiplin, kepuasan kerja, sikap kerja, moral karyawan, dan perilaku konflik. Iklim organisasi dapat mempengaruhi produktivitas anggota dan, sebagai hasilnya, efektivitas dan efisiensi organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang kondusif akan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi, iklim organisasi juga merupakan jembatan penghubung antara manajemen dan perilaku karyawan dalam mewujudkan pencapaian tujuan organisasi, dan juga sebagai alat bagi karyawan untuk mengukur bagaimana

---

<sup>18</sup> Arie Ambarwati, 95.

<sup>19</sup> Novi Sriana, dkk, "Pengaruh Pelatihan, Iklim Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kota Tangungbalai," *JMB (Jurnal Manajemen dan Bisnis)* 3, no. 1 (2021): 100.

seharusnya tingkah laku karyawan dalam lingkungan kerja, dengan menyesuaikan diri dalam organisasi.

**c. Dimensi Iklim Organisasi**

Berikut merupakan dimensi iklim organisasi menurut Stringer :

1) *Structure*

Struktur merupakan suatu hal dimana adanya kejelasan dalam pembagian tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatannya.

Indikatornya sebagai berikut :

- a) Adanya struktur organisasi yang jelas
- b) Karyawan terorganisasi dengan baik dalam melaksanakan tugasnya

2) *Standards*

Standar merupakan suatu pencapaian yang sesuai dengan target yang ingin diraih, karena dengan standar kerja yang tinggi maka kinerja juga akan meningkat.

Indikatornya sebagai berikut :

- a) Adanya standar tinggi dalam meningkatkan kinerja
- b) Standar kerja organisasi yang tinggi dapat meningkatkan kebanggaan dalam melaksanakan pekerjaan yang baik

3) *Responsibilities*

Tanggung jawab adalah perasaan tanggung jawab yang diemban dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Indikatornya sebagai berikut :

- a) Adanya tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas

4) *Recognition*

Recognition adalah perasaan memiliki terhadap perusahaan yang diterima dalam kelompok.

Indikatornya sebagai berikut :

- a) Organisasi memberikan penghargaan jika pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan baik



5) *Support*

Dukungan adalah hal-hal terkait dengan hubungan yang baik antar sesama rekan kerja seperti tolong menolong antar karyawan atau manajer dan karyawan.

Indikatornya sebagai berikut :

- a) Adanya saling mendukung antar anggota organisasi
- b) Mendapatkan bantuan jika ada kesulitan

6) *Commitmen*

Komitmen merupakan timbulnya rasa bangga terhadap organisasi dan setia pada pencapaian tujuan organisasi<sup>20</sup>.

Indikatornya sebagai berikut :

- a) Adanya perasaan bangga pada lembaganya dan setia pada pencapaian tujuannya

**B. Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No .	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Syahla Yulfiantie Hartono, Widya Paramita dan Agung Wahyu Handaru <sup>21</sup>	Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja dan keadilan organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> pada karyawan perusahaan

<sup>20</sup>Harries Madiistriyatno dan Enjang Sudarman, “Organizational Climate and Professionalism In Public Service,” *Jurnal Ekonomi* 11, no. 03 (2022): 35.

<sup>21</sup> Syahla Yulfiantie Hartono, dkk, 1-15

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Karyawan Perusahaan Umum di Jakarta dan Banten		umum di Jakarta dan Banten
2.	Anggie Roy Saputra <sup>22</sup>	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekan Baru)	Regresi Linear Berganda	Kepuasan kerja dan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekan Baru
3.	I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan I Made Artha Wibawa <sup>23</sup>	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada	Regresi Linear Berganda	budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempunyai dampak terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada

<sup>22</sup> Anggie Roy Saputa, 1-17

<sup>23</sup> I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan I Made Artha Wibawa, 7340-

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		Karyawan di Perusahaan Focus Design Artglass Ubud		Karyawan di Perusahaan Focus Design Artglass Ubud
4.	Pratama Kholil Deskriyanto dan Ratnaningrum <sup>24</sup>	Pengaruh Komitmen Kerja, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Regresi Linear Berganda	Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB
5.	Ari Tri Novita <sup>25</sup>	Pengaruh Kepemimpinan Servant, Motivasi, Kompensasi dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Organization</i>	Regresi Linear Berganda	Kepemimpinan servant tidak berpengaruh terhadap OCB, variabel motivasi tidak berpengaruh

<sup>24</sup> Pratama Kholil Deskriyanto dan Ratnaningrum, 50-58

<sup>25</sup> Ari Tri Novita, 105-111

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>al Citizenship Behavior</i>		terhadap OCB, variabel kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB

Sumber : Artikel Jurnal yang Diolah, 2023

**C. Kerangka Berfikir**

Kerangka berfungsi sebagai model konseptual yang menggambarkan bagaimana teori menghubungkan elemen-elemen lain yang telah ditentukan menjadi masalah krusial. Setiap susunan paradigma membutuhkan kerangka berpikir karena kerangka yang sehat secara teoritis akan menjelaskan hubungan antara variabel independen dan dependen. Hubungan ini kemudian dirumuskan dalam bentuk paradigma penelitian.

Kerangka berpikir dalam penelitian perlu dijelaskan apabila dalam penelitian memiliki dua variabel atau lebih, peneliti yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi atau hubungan, untuk itu perlu adanya kerangka berpikir<sup>26</sup>.

Dalam penelitian ini, ketiga variabel diidentifikasi sebagai masalah utama. Ketiga variabel tersebut yakni dua variabel bebas

---

<sup>26</sup> Ridwan dan Indra Bangsawan, *Konsep Metodologi Penelitian Bagi Pemula* (Jambi: Anugrah Pratama Press, 2021), 18.

kepuasan kerja dan iklim organisasi, dan variabel terikatnya yakni *organizational citizenship behavior*.

Tujuan dari analisis penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi bagaimana faktor independen mempengaruhi variabel dependen. Alat ukur yang merupakan indikator dari faktor-faktor tersebut di atas diperlukan untuk melakukan penelitian ini. Para penulis yang mengikuti menyediakan variabel-variabel ini secara metodis.

**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**



Sumber : Organ, 2006

**D. Hipotesis**

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang saat diungkapkan belum mengetahui kebenarannya, tetapi memiliki kemungkinan untuk diuji dalam kenyataan empiris. Hipotesis memungkinkan kita dalam menghubungkan teori dengan pengamatan<sup>27</sup>.

Hipotesis yang baik harus memenuhi 2 kriteria, yaitu :

1. Hipotesa harus menggambarkan hubungan antar variabel-variabel dan
2. Hipotesa harus memberikan petunjuk bagaimana pengujian hubungan tersebut,

Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel yang dicantumkan dalam hipotesa harus dapat diukur dan arah hubungan antara variabel-variabel harus jelas.<sup>28</sup>

Hipotesis dalam penelitian ini yakni :

**1. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kepuasan kerja menurut Luthans adalah suatu keadaan emosi seseorang yang positif maupun menyenangkan yang dihasilkan dari pengalaman kerja atau merupakan tindakan

<sup>27</sup> Gulo W, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Gramedia Widiasaran Indonesia, 2002), 38.

<sup>28</sup> Sandu Siyoto dan M. Ali Sodik, *Dasar Metodologi Penelitian* (Sleman: Literasi Media Publishing, 2015), 17.

mengungkapkan perasaan senang<sup>29</sup>. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mahardika dan Wibawa meneliti tentang pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan di perusahaan Focus Design Artglass Ubuud, yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, yang artinya jika kepuasan kerja ditingkatkan maka akan berpengaruh positif dan signifikan pada *organizational citizenship behavior*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* akan semakin meningkat apabila para kepuasan kerja karyawan tinggi. Dengan demikian hipotesis 1 sebagai berikut :

**H1** : kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan

## 2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Iklim organisasi menurut Stringer adalah seperangkat sifat terukur dari lingkungan kerja yang dirasakan oleh karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam lingkungan organisasi<sup>30</sup>. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Angie Roy Saputra dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Perawat RSIA Eria Bunda Pekanbaru)” yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi berdampak pada tingginya perilaku *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian hipotesis 2 sebagai berikut :

**H2** : iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan

---

<sup>29</sup> Marbawi Adamy, 75

<sup>30</sup> Syahla Yulfianta, 4