

BAB II

Landasan Teori

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Noe (2013: 6) manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kebijakan, latihan, dan system yang bisa mempengaruhi perilaku, kebiasaan, dan perfoma kerja dari karyawan itu sendiri. Kemudian menurut Schermerhorn (2013, 322), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses memikat, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja. Menurut Dessler (2014, 2), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang berhubungan langsung dengan hubungan kerja, kesehatan, keselamatan dan keadilan bagi para karyawan.

Menurut Schermerhorn (2013,18) setiap orang yang berada didalam suatu organisasi harus bertanggung jawab terhadap keempat fungsi manajerial atau manajemen bagi sumberdaya manusianya diantaranya adalah *planning*, *organizing*, *leading*, *controlling* (Schermerhorn, 2013,18).

1. Perencanaan (*Planning*)

Suatu kegiatan memperkirakan dan menyusun sebuah rencana terhadap tenaga kerja di dalam sebuah organisasi sehingga akan terciptanya keefektifan dan efesiensi dalam mengatur sumber daya manusia

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Bagaimana suatu organisasi bisa membentuk suatu aturan dalam organisasi khususnya dalam pembagian tugas bagi tenaga kerja. Pembagian kerja sangat penting karena bertujuan untuk menyambung hubungan kerja menurut jabatan masing-masing yang telah diterima oleh setiap tenaga kerja.

3. Pengarahan (*Leading*)

Suatu hal yang berguna untuk memberikan tujuan atau arahan bagi tenaga kerja sehingga meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja bagi demi tercapainya tujuan perusahaan dengan baik.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu proses dimana kegiatan yang telah dilakukan oleh organisasi berjalan dengan baik. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan tujuan-tujuan perusahaan tetap terjaga dan bisa tercapai dengan baik.

2.2 Perilaku Organisasi

Kinicki dan Fugate (2016, 4) berpendapat bahwa perilaku organisasi bersumber dari penelitian dan praktek dari banyak disiplin ilmu mengenai bagaimana menghadapi perilaku orang di tempat kerja.

Lebih lanjut, hal ini meliputi antropologi, ekonomik, etika, manajemen, teori organisasi, ilmu politik, psikologi, sosiologi, dan statistik. Penerapan perilaku organisasi sangat penting dalam banyak bidang dan disiplin ilmu. Kinicki dan Fugate (2016, 4) menjelaskan bahwa pengetahuan teknikal yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu itu penting, namun yang membedakan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menyesuaikan diri serta mengatur orang

lain. Lebih lanjut, dengan menerapkan pengetahuan mengenai perilaku organisasi, seseorang akan memiliki lebih banyak akses terhadap peluang kerja yang ada serta berkontribusi terhadap kesuksesan yang dapat dicapai.

2.3 Komitmen Organisasi

Menurut Robins dan Jugde (2009: 113-114), komitmen organisasi didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan tersebut mengidentifikasi organisasinya dan tujuannya serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan organisasinya. Ada tiga dimensi yang dibentuk dari komitmen organisasi itu sendiri, yaitu :

- *Affective commitment* : merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
- *Continuance commitment* : adalah nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin akan berkomitmen kepada seorang pemberi kerja karena dia dibayar tinggi dan merasa bahwa pengunduran diri dari organisasi akan menghancurkan keluarganya.
- *Normative commitment* : adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Sebagai contoh, seorang karyawan yang mempelopori sebuah inisiatif baru mungkin bertahan dengan seorang pemberi kerja karena ia merasa “ meninggalkan seseorang dalam keadaan yang sulit bila ia pergi”.

Menurut Allen dan Meyer (1990) dalam Bakshi (2011) menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi konstruk sebagai berikut:

- Komponen afektif yang merupakan bagian dari komitmen organisasi yang dapat diartikan sebagai pendekatan perasaan emosional dari karyawan, melakukan identifikasi, dan pengembangan diri pada suatu organisasi.
- Komponen berkelanjutan diartikan sebagai komitmen yang berdasarkan biaya yang diasosiasikan oleh karyawan dengan meninggalkan organisasi
- Komponen normatif yang diartikan sebagai perasaan karyawan terhadap permintaan dari organisasi.

2.4 Budaya Organisasi

Menurut Jones (2013: 31) budaya organisasi diartikan sebagai kumpulan nilai-nilai dan norma-norma bersama yang mengontrol anggota organisasi dalam berinteraksi dengan yang lainnya dan dengan orang yang diluar dari organisasi itu sendiri. Menurutnya budaya organisasi bisa muncul akibat beberapa faktor yaitu :

- Karakteristik dari orang-orang yang bersangkutan dengan organisasi, setiap perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda-beda dikarenakan setiap anggota mereka memiliki karakteristik yang berbeda-beda juga dalam berinteraksi, memilih, dan menahan orang. Oleh karena itu sumber utama dari budaya organisasi itu sendiri adalah orang-orang yang ada di organisasi itu sendiri.
- Etika Organisasi, dalam hal ini menjelaskan tentang nilai moral, kepercayaan, dan aturan-aturan yang ditetapkan sesuai dengan cara organisasi yang pada akhirnya disesuaikan dengan lingkungan organisasi.
- Hak milik, merupakan hak-hak yang diberikan oleh organisasi kepada para setiap anggotanya untuk mendapatkan dan menggunakan sumber-sumber yang

dimiliki organisasi. Hak-hak yang diberikan seperti hak untuk berpendapat, gaji yang meningkat, membuat suatu keputusan tertentu, dan kompensasi. Hak milik juga didefinisikan sebagai hak-hak dan tanggung jawab dari setiap anggota yang bisa mengembangkan perbedaan norma-norma, nilai-nilai dan perilaku pada organisasi.

- Struktur Organisasi, merupakan sistem formal dari tugas-tugas dan wewenang yang ditetapkan oleh organisasi untuk mengontrol aktivitas-aktivitas yang ada. Karena dari perbedaan struktur organisasi akan memberikan perbedaan pada budaya organisasi juga. Manajer itu sendiri harus bisa menciptakan beberapa struktur organisasi yang sesuai sehingga nantinya bisa menciptakan budaya organisasi yang sesuai juga.

Sama halnya menurut French, et al (2015: 226-229) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem dari nilai dan kepercayaan bersama yang dikembangkan oleh organisasi dan menuntun kebiasaan-kebiasaan dari setiap anggota organisasi. Kemudian untuk menganalisis sebuah budaya organisasi dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu :

- *Observable culture*, bisa juga diartikan sebagai ‘segala sesuatu akan berakhir di bagian ini’. Pada tahap ini anggota menggunakan metode formal dan informal yang dikembangkan oleh grup.
- *Shared values*, pada tahap kedua ini bisa dijadikan sebagai bagian terpenting dalam menghubungkan dan memotivasi setiap anggota-anggota. Dengan

memberikan nilai-nilai tertentu akan menjadi hal yang berguna bagi setiap anggota organisasi.

- Adanya asumsi-asumsi dasar yang diketahui setiap orang yang ada di dalam organisasi.

Menurut Kreitner and Kinicki (2007:81), budaya organisasi memiliki fungsi-fungsi penting bagi organisasi tersebut, yaitu:

- *Organizational identity*: memberikan identitas tersendiri karena memiliki nilai-nilai dan kepercayaan yang dikelola oleh anggotanya seperti *Southwest Airlines* yang merupakan salah satu industri penerbangan yang dikenal sebagai tempat kerja yang menyenangkan.
- *Facilitate collective commitment*: memiliki komitmen-komitmen yang selalu dipegang bagi setiap karyawannya. Contoh misi dari *Southwest Airlines* merupakan salah satu industri penerbangan yang selalu melayani setiap pelanggannya dengan kualitas dedikasi yang tinggi seperti ramah, memiliki kebanggaan tersendiri, dan semangat dari setiap individu.
- *Promote social system stability*: stabilitas sistem sosial ini tercermin dari adanya lingkungan kerja yang positif dan kuat, dan dimana setiap masalah-masalah dapat diselesaikan dengan efektif.
- *Shape behavior by helping members make sense of their surroundings*: fungsi budaya ini membantu para karyawan untuk mengerti kenapa organisasi melakukan apa yang dilakukannya dan bagaimana organisasi mencapai tujuan dalam jangka panjang.

Budaya organisasi merupakan kumpulan dari nilai-nilai dan asumsi dari para anggotanya itu dalam bertindak (Lussier 2008:517). Dia juga membagi budaya organisasi ke dalam lima hal penting yang dapat dipelajari oleh para karyawan yaitu:

- *Heroes* : dalam hal ini orang-orang yang telah membuat kontribusi yang besar bagi organisasi mereka seperti Tom Watson dari IBM dan Sam Walton dari Wal-Mart.
- *Stories* : menjelaskan tentang orang-orang yang memberikan upaya yang besar, seperti Sam Walton yang selalu mengunjungi setiap toko Wal-Mart setiap tahunnya.
- *Slogans* : seperti “McDonald’s Q,S,C,V- *Quality, Service, Cleanliness, and Value*”.
- *Symbols* : seperti plak, pin, dan jaket. Simbol-simbol digunakan sebagai penyampaian arti.
- *Ceremonies* : seperti memberikan penghargaan kepada karyawan-karyawan yang berkualitas.

Menurut Schein (2009), budaya organisasi adalah pola asumsi bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok dalam memecahkan masalah melalui adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja cukup baik untuk dipertimbangkan kebenarannya, oleh karena itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk melihat, berpikir, dan merasakan kaitannya dengan masalah-masalah yang ada. Schein membagi budaya menjadi tiga tingkatan,

dimulai dari tingkatan yang paling kasat mata sampai ke tingkatan yang tidak terlihat dan hanya bisa dirasakan, yaitu :

- *Artifacts* : struktur, bentuk dan proses yang bisa dilihat secara kasat mata, dirasakan langsung dan didengar dari suatu organisasi.
- *Espoused values* : strategi, tujuan dan filosofi suatu organisasi. Bisa juga dikatakan sebagai nilai-nilai yang dipercaya oleh organisasi.
- *Underlying assumptions* : pikiran, perasaan, persepsi, keyakinan yang keberadaannya disadari atau tidak disadari sebagai sumber utama dari nilai-nilai dan tindakan dari suatu organisasi.

2.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah apa yang sangat diinginkan dari karyawan terhadap pekerjaan mereka, bahkan lebih dari keinginan mereka terhadap keamanan kerja atau gaji yang lebih tinggi (Lussier 2008:79). Kepuasan kerja sangat mempengaruhi terhadap absensi kerja dan timbal balik mereka kepada organisasi. Karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya akan memiliki absensi yang rendah, dan kebanyakan hanya terpaku pada pekerjaan itu saja. Sehingga timbal balik yang diberikan juga akan rendah kepada organisasi.

Kemudian menurut Lussier (2008: 80) juga terdapat faktor-faktor yang sangat mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri yaitu :

- *Work itself* : karyawan yang sudah menikmati kinerjanya terhadap pekerjaan maka akan mempengaruhi kepuasan kerja itu sendiri.

- *Pay* : pemberian sistem gaji yang baik juga akan memberi kepuasan terhadap para karyawannya. Oleh karena itu gaji harus sesuai dengan beban pekerjaan yang diterimanya.
- *Growth and Mobility* : mayoritas karyawan ingin memiliki jenjang kariernya dalam organisasi. Oleh karena itu dengan melakukan promosi kepada para karyawan akan memberikan peningkatan kepuasan kerja.
- *Supervisision* : perlunya supervisi dalam memberikan motivasi dan arahan kepada para karyawannya.
- *Cowokers* : menjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja akan mempengaruhi keseluruhan dalam kepuasan kerja.
- *Worker Behavior* : karyawan yang memiliki perilaku yang positif biasanya memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sejauh mana seorang karyawan dapat merasakan sifat positif atau negatif tentang pekerjaan (Schermerhorn 2013, 388). Kemudian dia juga menjelaskan ada beberapa pendekatan dalam kepuasan kerja ini sendiri, yaitu :

- *Work itself* : apakah pekerjaan itu menawarkan tanggung jawab, ketertarikan, dan tantangan?
- *Quality of supervision* : apakah ada bantuan atau dukungan sosial yang diberikan dari atasan?
- *Coworkers* : seberapa besar menjalin hubungan dengan teman kerja?
- *Opportunities* : apakah ada peluang untuk promosi dan bertumbuh?

- *Pay* : apakah kompensasi yang diberikan sudah adil?
- *Work Condition* : kondisi kerja sudah nyaman, aman, dan mendukung?
- *Security* : apakah pekerjaan yang dikerjakan karyawan sudah aman?

Menurut Kreitner and Kinicki (2007:192-194), menjelaskan tentang penyebab dari kepuasan kerja tersebut. Mereka membagi menjadi lima model utama dari kepuasan kerja berdasarkan perbedaan sebab, yaitu :

- *Need Fulfillment* : bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
- *Discrepancies* : bahwa kepuasan merupakan suatu hasil untuk memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.
- *Value Attainment* : kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
- *Equity* : bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.
- *Dispositional/genetic component* : beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Hal ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik.

2.6 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Kreitner and Kinicki (2007:196) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang melebihi permintaan dari peran kerja itu sendiri. Kemudian menurut Luthans dalam Rukmini et al (2017) menjelaskan bahwa OCB didefinisikan sebagai sikap yang bebas dari individu, tidak secara langsung atau secara eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan meningkatkan fungsi organisasi yang efektif. OCB dapat mengambil banyak bentuk, tetapi yang utama dapat diringkas sebagai berikut:

- *Altruisme* (misalnya membantu rekan kerja yang tidak hadir)
- *Conscientiousness* (misalnya bekerja melalui waktu untuk menyelesaikan proyek),
- *Civic virtue* (misalnya secara sukarela mewakili perusahaan / organisasi pada program / komunitas kegiatan)
- *Sportsmanship* (misalnya berbagi pengalaman menangani kegagalan tim proyek dengan mengikuti saran dari tim terhadap keberhasilan proyek), dan
- *Courtesy* (misalnya, saling pengertian dan empati di antara karyawan)

2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori-teori di atas maka dapat diketahui variabel-variabel yang mempengaruhi objek penelitian serta mengetahui kaitan antara kebudayaan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavioral* (OCB).

2.7.1 Kaitan antara Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai salah satu faktor fundamental yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengidentifikasi dengan beberapa organisasi tertentu dan bagaimana karyawan mau untuk mempertahankan tujuan dan keinginannya untuk bertahan di perusahaan (Robbins dan Judge, 2007: 109)

Berdasarkan hasil penelitian dari Eslami dan Gharakhani (2012) yang mengatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Kemudian berdasarkan hasil penelitian dari Anis et al (2011) menyatakan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian Inanc dan Ozdilek (2015) menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Sehingga dari penelitian terdahulu di atas terbentuk hipotesis yang pertama yaitu :

H1 : Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.7.2 Kaitan antara Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian dari Nadarasa (2013), mengatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Kemudian menurut Gull dan Azam (2012) menyatakan bahwa 4 tipe dari budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adhocracy*, *Hierarchy*, *Market* memiliki hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian dari Belias dan Koustelios (2014) menyatakan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara budaya organisasi

terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan dari penelitian tersebut didapatkan hipotesis yang ke dua yaitu:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.7.3 Kaitan antara Komitmen Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavioral (OCB)*

Bakhsi et al (2011) mengatakan adanya pengaruh positif komitmen organisasi terhadap OCB. Kemudian Azizi et al (2014) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara komitmen organisasi dengan OCB. Setelah itu Zadeh et al (2015) juga menyatakan adanya hubungan positif antara komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavioral (OCB)*.

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavioral (OCB)*. Penelitian sebelumnya juga mendukung pernyataan adanya hubungan positif budaya organisasi terhadap OCB (Bakhsi et al, 2011; Azizi et al, 2014; Zadeh et al, 2015). Berdasarkan dari penelitian tersebut didapatkan hipotesis yang ke tiga yaitu :

H3 : Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

2.7.4 Kaitan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavioral (OCB)*

Budaya organisasi merupakan konsep dasar perusahaan yang berorientasi pada pentingnya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aktifitas yang

dilakukan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pekerja-pekerja yang efektif di dalam suatu organisasi (Daft 2007:324). Dengan demikian manajemen sumber daya manusia menjadi strategi perusahaan dalam mengelola dan memelihara budaya organisasi. Karena budaya menjadi faktor dalam mempengaruhi perilaku individu itu sendiri. Ghasghaeinia dan Hafezi (2015) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Setelah itu berdasarkan penelitian dari Atai et al (2014) ditemukan adanya korelasi yang signifikan antara budaya organisasi terhadap OCB. Kemudian Rukmini et al (2017) juga dalam penelitiannya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki hubungan yang positif terhadap *organizational citizenship behavioral (OCB)*. Berdasarkan dari penelitian yang ada di atas terbentuk hipotesis yang ke lima :

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB

2.7.5 Kaitan antara Kepuasan Kerja dengan *Organizational Citizenship Behavioral (OCB)*

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi OCB. Pengertian dari OCB itu sendiri menurut Kreitner and Kinicki (2007:196) mendefinisikan OCB sebagai perilaku karyawan yang melebihi permintaan dari peran kerja itu sendiri. Adanya perilaku karyawan yang positif menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari karyawan di organisasi tersebut sudah terpenuhi.

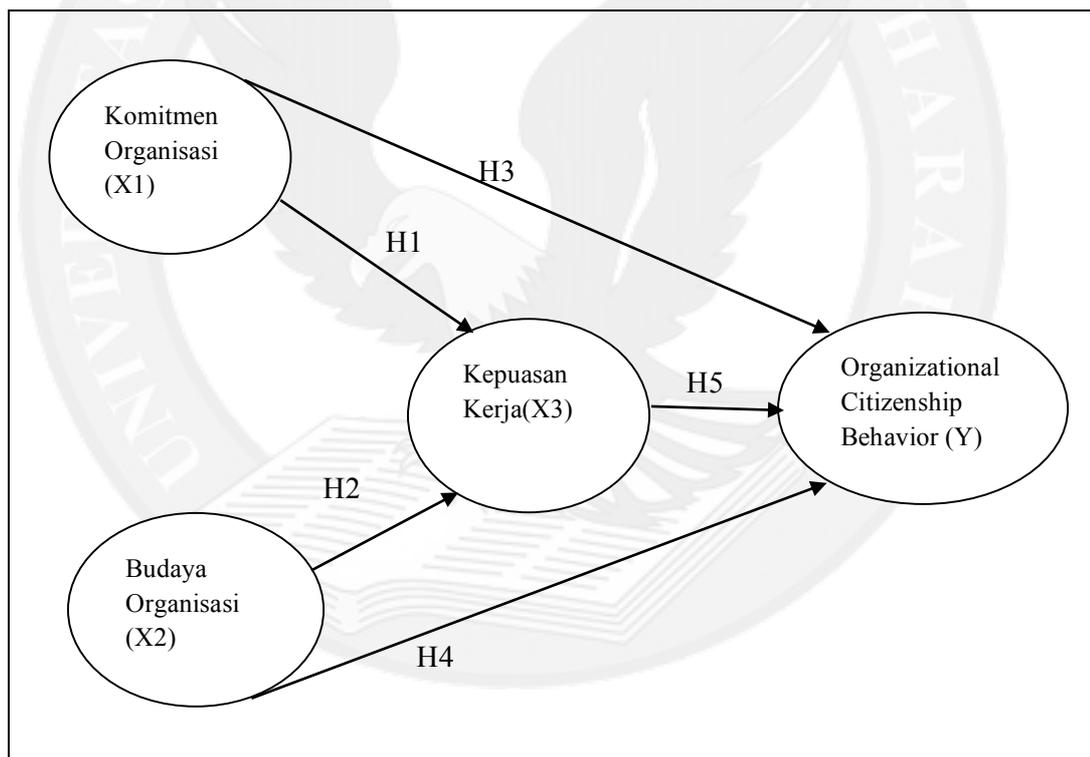
Hasil penelitian dari Mohamed. W.S (2016) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB. Hasil penelitian dari

Suparjo dan Darmanto (2015) menunjukkan adanya hubungan positif dari kepuasan kerja terhadap OCB. Kemudian hasil yang sama juga dari penelitian Tabatabaei et al (2015) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavioral (OCB)*. Berdasarkan dari penelitian tersebut didapatkan hipotesis yang ke empat yaitu :

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

2.6 Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 :Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Replikasi Rini et al (2013)